



NOTE 21

DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

DIALOGUONS AVEC NOS PARTIES PRENANTES



Directrice de la publication

Catherine Decaux

Rédacteurs

Elise Attal, Isabelle Boudard, Sarah Boutard, Alexis Pasquet-Venzac

A propos du [Comité 21](#)



*Depuis 21 ans, le Comité 21, Comité français pour le développement durable, fédère et anime l'ensemble des acteurs engagés (entreprises, collectivités, associations et établissements d'enseignement et de recherche) : **Initiateur** pour la mise en œuvre de l'Agenda 21 en France ; **précurseur** pour le déploiement du développement durable au sein des organisations et sur les territoires ; **accompagnateur** pour le développement des démarches responsables au service de ses adhérents ; **défricteur** d'enjeux innovants (achat, tourisme, marketing, dialogue, logistique, etc.) ; **catalyseur** des partenariats et synergies entre acteurs ; **facilitateur** entre la société civile et les grands rendez-vous internationaux*

La présente Note 21 se situe dans la continuité des travaux du Comité 21 sur le dialogue avec les parties prenantes. Elle est le troisième volet après les ***Principes Directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes*** et le ***Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes***.

Par ailleurs, le Comité avait publié, en septembre 2009, sa première Note 21 sur la concertation avec les parties prenantes intitulée "La concertation avec les parties prenantes externes : principes, méthodologie, actions". Elle exposait en détail la méthodologie du Comité 21 et présentait des témoignages d'entreprises.

Le Comité 21 tient à remercier l'ensemble des adhérents et personnes qui ont contribué la réalisation de ce recueil par leurs témoignages :

- Daniel Baumgarten, Sécché Environnement
- Patricia Cortijo, Utopies
- Michel Doucin, Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) et Union des Conseils Economiques et Sociaux et Institutions similaires de la Francophonie (UCESIF)
- Olivier Dubigeon, Sustainway
- Agnès Gougeon-Chamayou, Sanofi France
- Michel Laviale, MEDEF
- Philippe Leveque, CARE France
- Thierry Libaert , Comité Economique et Social Européen, Fondation Nicolas Hulot (FNH)
- André de Marco, Fondation Nicolas Hulot (FNH)
- Agnès Rambaud, Consult'in France
- Elizabeth Reiss, Greenflex
- Juliette Renaud, Les amis de la Terre
- Pierre-Yves Sanchis, e-RSE.net
- Emmanuel Vasseneix , Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)
- Pierre Victoria, Veolia

Sommaire

INTRODUCTION.....	6
Partie I : COMPRENDRE : Qu'est ce que le dialogue avec les parties prenantes ?	7
1. Contexte et définitions	7
Le contexte philosophique : de la maïeutique à l'éthique de la discussion.....	7
Le contexte historique : l'émergence de la notion de développement durable et de dialogue	7
Le contexte culturel : ouverture et écoute pour un nouveau collectif.....	9
Le contexte théorique : du concept d'entreprise responsable à celui de dialogue avec les parties prenantes.....	10
2. Le dialogue avec les parties prenantes aujourd'hui.....	15
Ce que disent les textes	15
3. Les spécificités du dialogue avec les parties prenantes	20
4. La diversité de pratiques en matière de dialogue volontaire avec les parties prenantes	28
PARTIE II – INITIER : Dans quels buts mettre en œuvre une démarche de dialogue parties prenantes et comment l'initier ?	35
1. Réaliser un diagnostic pour positionner le dialogue parties prenantes de manière stratégique.....	35
2. Intégration du dialogue parties prenantes dans la gouvernance interne et leadership	40
3. Trouver le bon rythme.....	44
PARTIE III - CADRER : Sur quoi dialoguer et avec qui ?.....	47
1. Le périmètre et l'objet du dialogue avec les parties prenantes	47
2. Les différentes modalités de dialogue avec les parties prenantes.....	48
Le dialogue bilatéral et le dialogue multilatéral	48
Les différentes modalités d'interaction avec les parties prenantes	48
Il existe une large palette de modalités d'interaction et de dialogue avec les parties prenantes qui donnent un rôle plus ou moins importants aux parties prenantes dans les processus décisionnels de l'entreprise. La norme ISO 26000 évoque à ce sujet la création d'opportunités d'échange, tandis que la norme AA1000 insiste sur la pertinence	

des parties prenantes participant au processus de dialogue, ainsi que sur sa finalité : la recherche de résultats tangibles et acceptés par tous.	48
3. L'identification des parties prenantes	59
4. L'identification des enjeux à porter au dialogue.....	68
5. Le rôle du tiers facilitateur en question.....	72
PARTIE IV – DEPLOYER : Comment mettre en œuvre le dialogue avec les parties prenantes ?	74
1. La sollicitation des parties prenantes et l'élaboration des règles du jeu.....	74
2. La confidentialité en question.....	82
3. La définition du retroplanning.....	84
4. Les qualités et valeurs essentielles pour dialoguer	87
5. Les informations à donner aux parties prenantes.....	91
PARTIE V – EVALUER et COMMUNIQUER - Comment évaluer et communiquer sur la démarche ?	94
1. Comment évaluer le dialogue avec les PP ?	94
2. Jusqu'ou faut-il rendre compte et communiquer ? Les parties prenantes dans l'exercice du reporting développement durable.	106
CONCLUSION	112

INTRODUCTION

Le dialogue avec les parties prenantes n'est pas un phénomène nouveau. Depuis toujours, certaines organisations dialoguent avec leurs parties prenantes. Ce qui a changé au cours des XX^{ème} et XXI^{ème} siècles, c'est la prise de conscience des impacts négatifs d'un mode de développement reposant notamment sur l'industrie et des activités impactantes. Cette prise de conscience a entraîné l'apparition d'opposants ou de corps intermédiaires, comme les syndicats pour répondre aux enjeux sociaux, ou plus récemment les associations environnementalistes pour pointer du doigt les impacts des activités des entreprises. De plus, avec l'essor de nouveaux médias, des réseaux sociaux, de plus en plus de personnes isolées opposent leurs revendications aux organisations et gagnent en influence.

Le pouvoir de nuisance de ces acteurs allant grandissant, les entreprises les plus exposées ont été amenées progressivement à s'intéresser à ces acteurs plutôt qu'à les ignorer, et à engager des échanges avec eux afin de prendre en compte leurs attentes et leurs demandes d'informations.

Le dialogue parties prenantes est aujourd'hui fortement valorisé dans les travaux de formalisation des démarches de RSE. Il favorise l'émergence d'une nouvelle forme de gouvernance qui s'appuie sur une responsabilité accentuée des acteurs économiques et politiques. La RSE consacre ainsi un nouveau rôle à la société civile, à la fois vigie, veilleur, et aiguilleur et favorise le développement d'instances de dialogue. Les modes de gouvernance traditionnellement verticaux sont peu à peu remplacés par une gouvernance horizontale, plus citoyenne, qui valorise la participation de la société civile dans la sphère publique comme dans la sphère privée.

En effet, si la démocratie participative s'applique déjà largement, au niveau national, avec l'instauration d'un dialogue social et environnemental régulier entre l'Etat et les représentants de la société civile¹, et au niveau local, par la meilleure prise en compte de l'opinion des citoyens dans le cadre de projets de développement ou d'infrastructure ayant un impact fort sur le territoire, de leur côté, les entreprises multiplient également les démarches d'écoute de la société civile. Le dialogue parties prenantes et la concertation se sont largement développés ces dix dernières années dans le cadre des stratégies de développement durable (DD) et de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

C'est la prise de décision dans les entreprises qui tend à évoluer et c'est tout l'enjeu du dialogue avec les parties prenantes : démarches volontaires aujourd'hui, le pouvoir de décision reste à la main de l'entreprise. Elle seule prend in fine la décision de tenir compte ou non des remarques des parties prenantes. On peut donc s'interroger sur l'efficacité de ces démarches : sont-elles source de changement pour l'entreprise ou seulement un « simulacre » de concertation ? Comment peut-on évaluer les démarches de dialogue et à quelles conditions peut-on dire d'une démarche de dialogue qu'elle est réussie ?

L'enjeu est de définir un cadre solide qui soit profitable à l'entreprise notamment par l'enrichissement de sa réflexion, comme aux parties prenantes par la possibilité de faire entendre ses attentes pour au final influencer la stratégie de l'entreprise.

Face à des attentes grandissantes, les entreprises s'engagent de plus en plus dans des démarches de dialogue avec leurs parties prenantes. Mais nous le verrons, il existe à ce jour peu de lignes directrices et de normes qui encadrent ces pratiques. L'objectif de cette note est d'apporter la vision du Comité 21 sur ces pratiques afin de contribuer à les démocratiser, mais également d'apporter des outils pratiques pour aider les porteurs de projet, en premier lieu les entreprises, dans leurs démarches de dialogue.

¹ Depuis le Grenelle de l'environnement qui fait de la concertation et du dialogue national, social et environnemental l'une de ses priorités.

Partie I : COMPRENDRE : Qu'est ce que le dialogue avec les parties prenantes ?

Le dialogue avec les parties prenantes a toujours fait partie de la vie des organisations et des entreprises. Si sa conceptualisation s'appuie sur des références philosophiques anciennes, son développement est largement lié à l'émergence de la notion de responsabilité sociétale des organisations.

1. Contexte et définitions

Le contexte philosophique : de la maïeutique à l'éthique de la discussion

La philosophie apporte un éclairage intéressant sur cette notion très ancienne de dialogue. Ce mot qui nous vient du grec *dia* (à travers) *logos* (le mot), soit « à travers les mots » exprime l'idée selon laquelle le dialogue est un processus d'expression, souvent informel, et de recherche de sens, qui permet souvent la résolution des problèmes communs. C'est bien au travers d'un long dialogue que Socrate² aide son élève Platon à s'interroger sur le sens fondamental de son action (éthique) et du monde (savoir). Le procédé de la maïeutique permet notamment, au travers de la parole et de l'échange, de former nos propres jugements. En ce sens, le dialogue est pour les philosophes antiques source d'apprentissage et de démocratie.

À la différence de la discussion, du débat, de la négociation ou encore de la communication, le dialogue véhicule fortement l'idée d'un **processus participatif et dynamique** et de la recherche d'un résultat qui soit acceptable ou compréhensible par les différentes parties impliquées dans l'échange. Par ailleurs, dans un dialogue, aucune des parties ne cherche à s'imposer mais plutôt à utiliser le dialogue comme un facteur de changement chez l'autre. C'est bien ce qu'Habermas³ met en avant dans son « éthique de la discussion ». Pour lui, l'échange verbal permet avant tout d'éviter les malentendus et de construire les désaccords. Ainsi, le dialogue d'abord tout un exercice d'écoute attentive et de compréhension du point de vue de l'autre qui permet l'enrichissement mutuel des connaissances.

En ce sens, le dialogue est avant tout un état d'esprit qui vise à modifier une relation avec des personnes souhaitant maintenir une relation constructive. Il est source d'interaction. In fine, dialoguer est un acte fort qui ne se limite pas à échanger des mots. Le dialogue marque avant tout la capacité de celui qui le pratique à ouvrir son esprit. Le dialogue est donc un **dépassement de soi pour mieux prendre en compte l'autre**. Dans son ouvrage, *l'économie est une science morale*, Amartya Sen⁴ défend l'idée selon laquelle il est indispensable pour faire des arbitrages économiques ou politiques de s'appuyer sur un dialogue adéquat avec l'ensemble des acteurs concernés. L'absence de dialogue conduit en effet à la prise de décisions unilatérales qui risqueraient de créer des situations de blocage et d'être, au final, néfaste à l'économie. Le dialogue doit par ailleurs dépasser les simples relations contractuelles pour être davantage systémique et permettre le développement d'un collectif qui sera plus propice à la création de valeurs partagées.

Le contexte historique : l'émergence de la notion de développement durable et de dialogue

La notion de dialogue avec les parties prenantes a émergé de manière concomitante à la notion de développement durable, définie depuis le ⁵rapport Brundtland, *Notre avenir à tous*, comme « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité

² Dialogues entre Socrate et Platon.

³ Jürgen Habermas, *De l'éthique de la discussion*.

⁴ Amartya Sen, *L'économie est une science morale*.

⁵ Rapport Brundtland, *Notre avenir à tous*, Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement des Nations Unies, 1987.

des générations futures à répondre aux leurs ». Pour mettre en œuvre ce développement durable, il est donc nécessaire d'identifier les **besoins communs, actuels et futurs**. Cela sous-entend la nécessité d'ouvrir un débat avec un ensemble d'acteurs pour définir précisément quels sont ces besoins communs. Par ailleurs, le rapport met en avant la responsabilité des entreprises vis-à-vis de leurs impacts sociaux, sociétaux et environnements devant l'ensemble des parties prenantes et non uniquement les actionnaires.

En effet, la question de la **responsabilité partagée** est une des notions principales de la théorie du développement durable. Hans Jonas⁶ a ainsi été l'un des premiers à théoriser le principe de responsabilité qui s'applique aux individus comme aux organisations dans la mesure où les actions et décisions de chacun peuvent avoir des conséquences économiques, sociales et environnementales négatives. Les nouveaux pouvoirs technologiques sont tels qu'ils imposent à nos sociétés un **devoir éthique élargi** vis-à-vis de la planète et des générations futures, qui pourraient payer les conséquences de nos choix technologiques d'aujourd'hui. En cela, les acteurs économiques doivent être responsables de leurs décisions et de la gestion de leurs impacts.

Le concept de développement durable suppose donc de mieux intégrer la vision des citoyens à la définition et la mise en œuvre des politiques publiques, notamment dans le domaine environnemental. La convention d'Aarhus⁷, adoptée en 1998 par la Commission Economique pour l'Europe des Nations Unies (CEE-NU), et entrée en vigueur en 2001, est présentée comme le pilier de cette « démocratie environnementale », qui doit davantage être à l'écoute et en dialogue avec les citoyens. Elle consacre ainsi trois droits fondamentaux pour les citoyens et les associations qui les représentent que sont : **l'accès à l'information sur les enjeux environnementaux**, la **participation au processus décisionnel** et **l'accès à la justice**. Le dialogue avec les parties prenantes, tels qu'il est pratiqué aujourd'hui par les entreprises, fait largement échos au deuxième pilier de la convention d'Aarhus sur la participation aux processus décisionnels. Le principe de participation est ainsi défini comme « *le principe selon lequel le corps social est pleinement associé à l'élaboration de projets et de décisions publics ayant une incidence sur l'environnement, et dispose d'une possibilité de recours une fois la décision prise* »⁸. La participation du public est ici un gage de transparence, de démocratie et crédibilité des politiques engagées en matière de développement durable, et notamment dans les domaines publics tels que l'énergie, le traitement des eaux, les grands établissements industriels, la gestion des déchets, etc. Ces grands principes ont ensuite été repris dans la Charte de la concertation du ministère de l'Environnement en 1996⁹.

Ce principe est aussi fortement ancré dans la notion d'Agenda 21¹⁰ qui consacre également le concept de **dialogue citoyen**. La mobilisation de la société civile est l'élément moteur d'un Agenda 21 local. Celui-ci initie le dialogue entre des acteurs aux logiques diverses (citoyens, entreprises, commerçants, associations...) qui vont négocier des objectifs communs pour un développement durable de leur territoire. La consultation de l'ensemble des acteurs locaux est donc un élément constitutif essentiel à l'élaboration des Agendas 21. Ils se construisent sur la base d'un débat confrontant plusieurs propositions et d'un dialogue permanent avec l'ensemble des acteurs locaux. Le dialogue permet par ailleurs d'impulser une prise de conscience de la responsabilité partagée de chacun des acteurs et de faciliter la compréhension entre une variété de groupes sociaux et la collectivité.

Avec l'émergence de la notion de dialogue avec les parties prenantes, on assiste au glissement du concept de dialogue citoyen ou de **concertation publique**, de la sphère publique vers la sphère privée. Le dialogue avec les citoyens ne peut plus se limiter aux acteurs traditionnels étatiques et locaux. Il concerne à présent l'ensemble des acteurs économiques. Si ces derniers étaient déjà largement impliqués en tant que participants à des démarches de dialogue, ils doivent désormais être également à l'initiative de tels processus.

⁶ Hans Jonas, *Le Principe responsabilité, une éthique pour la civilisation technologique*, 1979.

⁷ [Convention d'Aarhus](#), Commission Economique pour l'Europe des Nations Unies (CEE-NU), 1998. [Ratifié le 8 juillet 2002 par la France.](#)

⁸ Définition de la commission nationale de terminologie et de néologie, [vocabulaire de l'environnement, \(JORF n°0087 du 12 avril 2009\)](#).

⁹ Charte de la concertation du ministère de l'Environnement consultable sur le [site de la base documentaire de la ville.](#)

¹⁰ Agenda 21, cadre de référence national des projets territoriaux de développement durable.

Le contexte culturel : ouverture et écoute pour un nouveau collectif

Le besoin d'écouter et d'intégrer les points de vues d'une variété d'acteurs se fait de plus en plus ressentir par l'ensemble des acteurs économiques du fait de la complexité des enjeux et des mutations économiques qui se sont accélérées ces dernières décennies. Le dialogue avec les parties prenantes est ainsi devenu un outil essentiel pour de nombreuses organisations. Il contribue à **comprendre et anticiper les transformations sociétales** qui deviennent de plus en plus rapides. La variété des enjeux et défis auxquels sont aujourd'hui confrontées nos organisations, qu'il s'agisse de la réduction de la pauvreté, de la lutte contre le changement climatique, des risques acrus de pénuries de ressources, de la nécessité de repenser les modèles économiques et la gouvernance des organisations, nécessitent de faire appel à une expertise variée et de pouvoir solliciter l'ensemble des acteurs concernés par ces enjeux afin de trouver, à travers la réflexion collective, des solutions partagées, cohérentes et acceptables par tous. La recherche de sens, dans un monde de plus en plus complexe et imprévisible pousse donc les organisations à solliciter et impliquer davantage leurs parties prenantes. L'ouverture vers l'autre devient une nécessité.

D'autre part, l'ensemble des acteurs de la société ont des **attentes de plus en plus fortes vis-à-vis des décideurs**, qu'ils soient politiques ou économiques. A titre d'exemple, le dernier baromètre sur la concertation et la décision publique conduit en 2014 par Res Publica¹¹ montre que les attentes des citoyens sont fortes en termes de démocratie participative et de concertation. Ainsi, 76% des français estiment qu'il faut développer les démarches de démocratie participative et nombre d'entre eux souhaitent pouvoir s'exprimer directement sur des sujets liés à la vie publique et locale (budget, sécurité, transports etc.).

Par ailleurs, selon l'étude de BVA¹² sur les attentes des citoyens-consommateurs sur le développement durable, seulement 46% des Français considèrent que les entreprises ont réalisé des efforts importants en faveur du développement durable. Si l'intérêt des citoyens à participer à la sphère publique est de plus en plus évident, certains, qu'ils soient citoyens ou consommateurs, organisés en collectifs ou non, n'hésitent plus également à exprimer leurs attentes ou critiques croissantes vis-à-vis des entreprises considérées comme un acteur économique clé de la Cité et du développement durable, d'autant qu'ils ont désormais les moyens de relayer ces attentes.

Plus éduqués, mieux informés, plus connectés et surtout plus attentifs aux agissements des entreprises, les parties prenantes ont aujourd'hui la capacité à exercer une influence directe auprès de celles-ci. La crise économique a notamment montré à quel point les solidarités citoyennes pouvaient aboutir à la constitution de groupes d'action collectifs ou de pression. La **défiance généralisée des citoyens** touche aujourd'hui tout autant les entreprises que l'Etat, les chefs d'entreprises que les élus. Qu'importe le mobile, les citoyens disposent désormais de **capacités de mobilisation étendues** - via les réseaux sociaux, comme Twitter, ou la multiplication du nombre d'ONG, qui facilitent la mise en place de campagnes de pression et l'émergence de contre-pouvoirs. Dans cet univers, les entreprises sont davantage scrutées et exposées. L'écoute des revendications et l'intégration de leurs préoccupations devient incontournable, pour favoriser notamment l'acceptabilité des projets. C'est donc parfois une question de survie pour l'entreprise. Dans leur ouvrage, Anne Chanon et Jérôme Auriac¹³ expliquent, exemples et statistiques à l'appui, pourquoi les entreprises doivent à présent s'ouvrir et en quoi le dialogue sociétal et le développement de partenariat entre ONG et entreprise est devenu essentiel pour recréer la confiance et favoriser le développement commun des activités.

Le besoin d'ouverture et la recherche d'écoute ont donc créé un contexte favorable pour faciliter l'émergence d'un dialogue renouvelé, ancré sur le collectif, la collaboration, la coordination et la coopération. L'heure du « co » a sonné.

¹¹ Res Publica, baromètre 2014. <http://www.respublica-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/01/Barometre-concertation-2014.pdf>

¹² Développement Durable : quelles sont les attentes du consommateur-citoyen ? : http://www.bva.fr/fr/sondages/developpement_durable_quelles_sont_les_attentes_du_consommateur-citoyen.html

¹³ Jérôme Auriac et Anne Chanon, *L'entreprise à l'ère de la défiance, de l'intérêt du dialogue sociétal*, L'harmattan, 2012.

Le contexte théorique : du concept d'entreprise responsable à celui de dialogue avec les parties prenantes

Collectif et co-construction sont donc les nouveaux mots clé. Restaient aux entreprises de s'approprier cette nouvelle réalité et la traduire de manière concrète dans leur gouvernance, à l'heure où celles-ci étaient déjà confrontées aux questions de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations (RSO). Le dialogue avec les parties prenantes est ainsi devenu une des composantes essentielles de l'exercice de la responsabilité sociétale des entreprises, ce dernier concept étant lui-même une déclinaison de la notion de développement durable, appliquée aux entreprises (voir page suivante les évolutions d'un concept à l'autre)

Le graphique ci-dessous reprend les principales définitions et illustre la déclinaison de ces trois concepts qui s'appuient sur la notion de parties prenantes.



Le développement durable

Le **développement durable** est, selon l'ONU, « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ».

Pour ce faire, individus et organisations doivent rechercher dans leurs actes un équilibre entre les enjeux environnementaux, sociétaux et économiques afin de préserver un monde vivable, viable et équitable.

Ce concept de développement durable **s'inscrit dans l'esprit de la Déclaration universelle des droits de l'Homme** dont les principes transversaux sont repris dans les principaux textes sur le développement durable et la RSE (ISO 26 000, Pacte Mondial, Principes directeurs de l'OCDE etc.).

RSE et développement

La **responsabilité sociétale des entreprises (RSE)** est la **déclinaison du développement durable s'agissant des activités et décisions de gestion des entreprises**.

Selon la Commission Européenne, pour assumer leur responsabilité sociétale :

- « *Il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux* ».
- « *Il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* ».

Dialogue et RSE

Le **dialogue entre entreprise et parties prenantes** est aujourd'hui considéré comme un **facteur essentiel de la crédibilité d'une démarche de RSE**.

Il a été consacré par de nombreuses normes internationales comme les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales (1976, révisés en 2011), le Global Compact des Nations unies (2000, révisé en 2011), le référentiel de reporting extra-financier GRI 4 (1997, révisé en 2013), les normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de la SFI (2006, révisées en 2012), la norme ISO 26000 (2010), les principes du standard AA1000SES (2011), et de nombreux guides méthodologiques à l'intention des praticiens (UNEP, ORSE, MEED, MEDEF etc.).

Partie prenante

Il n'existe pas de consensus sur la définition d'une partie prenante. Une définition générique, tirée de la norme AA1000SES est la suivante : « *les parties prenantes (« Stakeholders ») sont les individus, les groupes d'individus ou les organisations qui ont un impact sur les activités, les produits et les services d'une organisation, et/ou qui peuvent être affectés par elles* ». Cette définition insiste sur l'influence réciproque de l'entreprise et des parties prenantes, contrairement à celle retenue par l'ISO 26000, plus sibylline et littérale : « *individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation* ». (cf. liste des groupes de parties prenantes dans l'Annexe n°2)

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises pousse donc les entreprises à intégrer davantage et de façon volontaire dans leurs activités et leurs opérations des perspectives de développement durable (enjeux économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux), en dépassant les obligations légales auxquelles elles sont soumises. Pour ce faire, les entreprises sont invitées à développer des relations étroites avec les parties prenantes, en tenant compte de leur **sphère d'influence** (cf. encadré p.12).

Dans la théorie du management et de la RSE, les parties prenantes sont l'ensemble des acteurs avec lesquels les entreprises sont en interaction et sont porteuses de différents enjeux liés à la responsabilité sociétale. Le dialogue avec les parties prenantes a donc pour objectif de tenir compte des enjeux portés par une variété d'acteurs et de permettre à l'entreprise d'**éclairer ses décisions**. Il peut prendre plusieurs formes et se concrétiser par différentes modalités de mises en oeuvre qui sont décrites dans la partie III (cf. p.48).

Si les entreprises dialoguent déjà au quotidien avec un tout ensemble d'acteurs, dans un contexte de responsabilité sociétale, le dialogue parties prenantes prend une nouvelle forme. Pour Edward Freeman qui est le principal théoricien du concept de dialogue avec les parties prenantes¹⁴, la question de l'**inclusion** de celle-ci **dans la gouvernance des entreprises** est devenue une question centrale de l'exercice de leur responsabilité et de l'éthique des affaires. L'existence et la reconnaissance de leurs capacités d'influence oblige les entreprises à être davantage ouvertes et participatives, au point, pour Freeman, qu'elles doivent désormais se soumettre à « la démocratie des parties prenantes », c'est-à-dire la prise en compte de leurs attentes et leurs visions, notamment sur les enjeux de long terme. En effet, pour Freeman, la seule gouvernance de l'entreprise par les actionnaires ne permet pas de redistribuer de manière juste et équitable les richesses créées par l'entreprise. L'ensemble de la société doit pouvoir bénéficier des activités de l'entreprise dans la mesure où cette dernière utilise des biens communs pour croître. La gouvernance de l'entreprise doit donc s'appuyer sur l'ensemble des parties prenantes afin de tenir compte de leurs intérêts et attentes et corriger les lacunes d'un modèle qui ne prendrait que l'intérêt des actionnaires en considération. Pour Sybille Sachs¹⁵, autre universitaire ayant longuement travaillé sur ce concept, les parties prenantes bousculent l'entreprise au point qu'elle doit à présent réfléchir à de **nouvelles formes de gouvernance** et à une transformation des procédures de prises de décisions. En effet, l'entreprise ne peut plus aujourd'hui se cantonner à son rôle traditionnel, à la fois économique et financier. Dans un monde globalisé, l'entreprise est devenue elle-même une partie prenante constitutive de la société et un acteur clé de la vie de la Cité et du vivre ensemble. En mettant en oeuvre un dialogue actif avec ses parties prenantes, l'entreprise exerce de plein droit sa responsabilité sociétale et répond à un besoin mutuel : celui des parties prenantes d'être davantage écouté, notamment lorsqu'elles remettent en cause les externalités négatives créées par les entreprises, et celui de l'entreprise d'évoluer et d'innover en se soumettant au regard critique et à l'écoute constructive des parties prenantes.

Pour Marie-Louise Sinclair de l'Université de Technologie de Curtin¹⁶, le dialogue avec les parties prenantes n'est plus seulement un outil stratégique de management utilisé de manière instrumentale. Il est devenu aujourd'hui un concept normatif qui place au cœur de la performance sociale de l'entreprise, sa capacité à tenir compte des avis des parties prenantes, et pas seulement des actionnaires. Il permet ainsi un **rééquilibrage des enjeux**, notamment des intérêts économiques de l'entreprise avec les préoccupations sociales, sociétales et environnementales des parties prenantes.

¹⁴ Edward Freeman, *Strategic Management : A stakeholder approach*, 1984.

¹⁵ <http://stakeholdertheory.org/team/sybille-sachs>

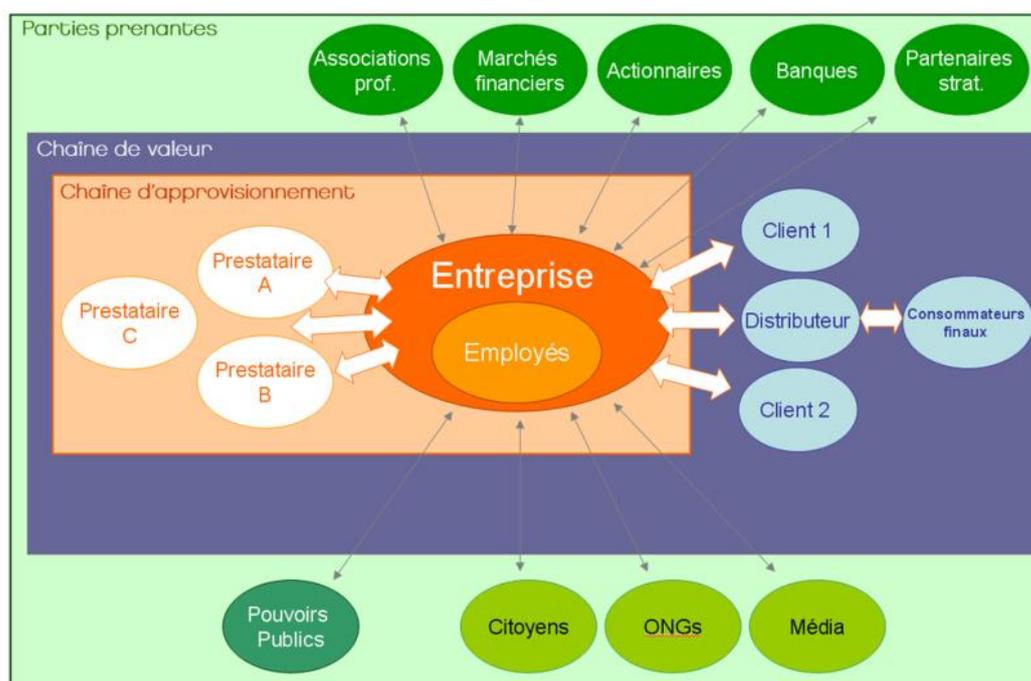
¹⁶ *Developing a model for Effective Stakeholder Engagement Management*, Marie-Louise Sinclair, 2011. <https://blogs.deakin.edu.au/appri/wp-content/uploads/sites/33/2014/02/12-sinclair.pdf>



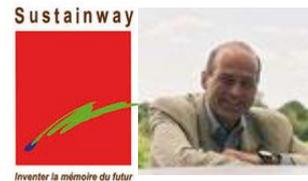
La sphère d'influence

Notion clé de la norme ISO 26000 publiée en 2010, la sphère d'influence est définie comme la « portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations ». Les entreprises comme les parties prenantes constituées en organisation peuvent identifier leur sphère d'influence, et donc le nombre d'individus ou organismes qui peuvent être touchés, et entreprendre diverses actions pour agir positivement au sein de ce champ.

Pour les entreprises, le périmètre couvert par la sphère d'influence dépasse très largement la chaîne d'approvisionnement (orange) et la chaîne de valeur (violet) pour s'étendre à l'ensemble des enjeux de la société (vert).



Source : Afnor / ISO 26000 version DIS.



Le point de vue d'Olivier Dubigeon, Président fondateur Sustainway et participant à la construction de l'ISO 26000 : Dialoguer avec ses parties prenantes : un processus de négociation au cœur des désaccords

En quoi le processus de construction l'ISO 26000 a-t-il été une démarche de dialogue entre parties prenantes réussie ?

Le processus international qui a permis d'élaborer le cadre de référence « Responsabilité sociétale (« *Social Responsibility* », ISO 26000), s'est déroulé sur 6 années, après 2 années d'étude de faisabilité impulsée par le COPOLCO (Commission Consommateurs de l'ISO). Il a associé jusqu'à 100 pays, plus de 400 participants membres de 6 catégories de parties prenantes : entreprises, associations et ONG, consommateurs, syndicats, gouvernements, chercheurs. Olivier Dubigeon était membre de la partie prenante Entreprise au titre de la délégation française.

Le dialogue entre les parties prenantes a été plus ou moins réussi selon les sujets :

a) Certains points n'ont pu donner lieu à un dialogue. Par exemple, une revendication exprimée largement a été catégoriquement refusée par les représentants de l'ISO : beaucoup demandaient à rendre la « norme ISO 26000 » gratuite pour en permettre l'appropriation généralisée par tous les acteurs, notamment les plus fragiles économiquement. L'ISO a refusé, défendant son modèle économique de production normative.

b) Les avancées ont été frileuses sur certaines questions, pourtant stratégiques. Par exemple sur :

- la gouvernance,
- l'évaluation de la pertinence sociétale, ramenée à une simple mesure d'indicateurs d'efficacité de déploiement,
- la crédibilité, réduite à la production d'un rapport et à de la communication.

La maturité des échanges s'est souvent trouvée plafonnée et conditionnée par la maturité personnelle de l'animateur en charge du groupe de travail sur ces thématiques. Ceci confirme, si cela était encore nécessaire, que le dialogue entre parties reste évidemment une affaire d'abord humaine, il dépend de la capacité des parties en présence à s'ouvrir à des points de vue « sécants » et anticipateurs.

D'autre part, la qualité du dialogue a été limitée par la difficulté d'accès de tous à la langue : tous les échanges et les débats se déroulant en anglais sans traduction aucune, les représentants des pays les moins agiles en anglais se sont retrouvés marginalisés dans les échanges et les négociations.

c) La règle de fonctionnement était celle du consentement (c'est-à-dire une adoption sauf « opposition soutenable ») : elle a permis d'avancer réellement, et l'adoption d'un texte par quasiment l'ensemble des pays représentés (à l'exception de 5 d'entre eux).

Des débats vifs et contradictoires ont eu lieu en plénière sur des thématiques sensibles :

- La gouvernance opérationnelle de l'organisation est-elle un enjeu de société ?
- Où commence et où s'achève la « sphère d'influence » d'une organisation ?
- Les droits humains doivent-ils explicitement faire référence à des valeurs soutenues par des pays et dénoncées par d'autres (exemple de l'homosexualité, prônée comme une avancée dans un nombre croissant de pays occidentaux, et motif de peine de mort dans des pays du Golfe) ?
- La contribution d'une entreprise au développement de son territoire d'appartenance ou d'opération se confond-t-elle avec la philanthropie ?
- Les pays « du Sud » doivent-ils bénéficier d'un régime allégé quant à leurs devoirs, indépendamment de leur pression d'impact actuelle, compte tenu de l'antériorité d'impact des pays occidentaux ?

- L'éthique (définie comme « bons ou mauvais comportements » par les américains) se confond t-elle avec la responsabilité sociétale (contribuer à un développement soutenable), telle que soutenue par des pays européens dont la France ?
- La « norme » doit-elle être prescriptive (chaque organisation doit appliquer les mêmes critères) ou inspirante (chaque organisation se réfère à des lignes directrices communes mais les applique de manière différenciée en fonction de son propre contexte) ?

Il s'agissait de résoudre ces questions délicates compte tenu de la très grande variété des sensibilités en présence et des régimes politiques qui les sous-tendent. L'essentiel du dialogue s'est en fait déroulé dans les couloirs sous formes de négociations informelles entre les membres des délégations les plus en pointe – et souvent les plus en opposition – sur ces thématiques. A chaque fois, des compromis ont été trouvés, même s'il apparaît évident qu'ils sont précaires et évolueront avec le temps.

Force est de constater que le niveau de maturité de la plupart des participants au processus de dialogue s'est significativement accru au fur et à mesure de ces 6 années. Ceci démontre le caractère apprenant d'un dialogue construit au cœur des désaccords autour d'une ambition commune (en l'occurrence, identifier les lignes directrices de la responsabilité sociétale d'une organisation, quelle que soit sa taille, sa nature ou sa localisation).

Comment piloter la crédibilité de sa démarche de développement responsable ?

Sustainway accompagne depuis 2003 les organisations qui souhaitent être perçues comme crédibles par leurs parties prenantes. Ces dernières élaborent un dispositif permettant d'assurer la traçabilité sociale, sociétale, environnementale, économique et de gouvernance des pratiques qu'elles engagent. Elles prennent soin d'évaluer contradictoirement avec leurs parties prenantes le sens des impacts générés par leurs pratiques dans chaque contexte : une organisation crédible comprend et traite les relations de cause à effet entre son activité et ses externalités, et la légitimité des écarts entre elle et ses parties prenantes.

Une organisation crédible socialement arbitre ces appréciations contradictoires au cœur de son système de pilotage. Cette pratique contradictoire renvoie à la gouvernance de l'organisation : la planification stratégique de la démarche de Responsabilité Sociétale et son intégration dans la dynamique managériale de l'organisation constituent ainsi la clé de voûte de la démarche permettant de développer un dialogue crédible et producteur d'acceptabilité sociétale.

Elle négocie son analyse et les écarts avec ses parties prenantes, afin d'obtenir la reconnaissance de la pertinence de ses efforts auprès d'elles, et au final valoriser les efforts qu'elle a investis. Le succès de cette étape dépend du degré de transparence, de sincérité, d'intégrité, et de dialogue de l'organisation vis-à-vis de la Société.

Cette démarche est certes plus complexe à mettre en œuvre qu'une certification ou une labellisation (qui sont de toutes les façons inappropriées compte tenu de l'immense diversité des contextes d'interprétation des pratiques de responsabilité), mais productrice de confiance, de crédibilité, d'innovation, et de différenciation des pratiques dans la durée.

2. Le dialogue avec les parties prenantes aujourd'hui

Ce que disent les textes

La théorisation de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et le développement de nombreux référentiels (Norme ISO 26 000, GRI etc.) et lois (Article 225 de la loi Grenelle II) poussent les entreprises à mieux prendre en compte les attentes de la société civile et des parties prenantes impactées par leurs activités, leurs services ou leurs produits. Encouragées par un ensemble de textes normatifs, elles sont de plus en plus nombreuses à utiliser le **dialogue parties prenantes comme un outil collaboratif** pour construire et structurer leur politique de développement durable mais aussi questionner leur modèle économique. L'encadré ci-dessous rappelle les principaux enseignements des référentiels en matière de dialogue parties prenantes :



Les principaux référentiels sur le dialogue avec les parties prenantes

Norme ISO 26 000 – (2010 - cf. articles 3.3.3, 4.5 et 5) : elle rappelle que « l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont fondamentaux en matière de responsabilité sociétale ». Il convient donc « qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde. »

GRI 4 – (2006, révisé 2013) : l'implication des parties prenantes est posée comme l'un des quatre principes fondamentaux qui déterminent le contenu d'un rapport RSE : « L'organisation rédigeant le rapport doit [ainsi] identifier ses parties prenantes et expliquer dans ce rapport comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts légitimes. » De plus, l'entreprise est invitée à rendre compte de sa démarche globale vis-à-vis de ses parties prenantes. Les critères sont les suivants :

- **4.14** : *Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation,*
- **4.15** : *Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer,*
- **4.16** : *Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes,*
- **4.17** : *Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport.*

AA1000SES – (révisée en 2011) : elle définit le dialogue avec les parties prenantes de la façon suivante : « le processus par lequel une organisation engage un dialogue avec une ensemble de parties prenantes pertinentes afin de définir et accomplir des résultats et solutions partagés. »

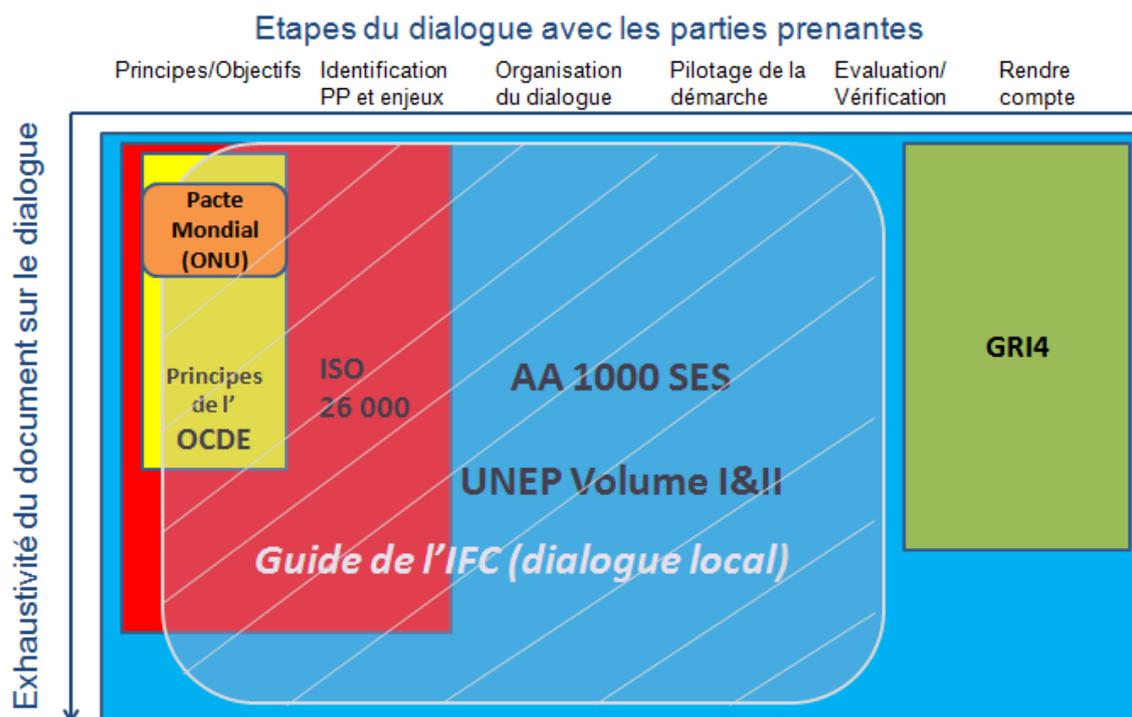
Principes directeurs de l'OCDE – (révisés en 2011) : ils incitent les entreprises à « s'engager auprès des parties prenantes concernées en leur donnant de réelles possibilités de faire valoir leurs points de vue », lorsqu'il s'agit de planifier et de prendre des décisions relatives à des projets ou d'autres activités susceptibles d'avoir un « impact significatif sur les populations locales » (article 14). Sur un plan plus global, le conseil d'administration d'une entité-mère est également tenu de rendre ses comptes annuels tout en « veillant aux intérêts des parties prenantes ». Leur contribution à la performance de l'entreprise est en effet reconnue : « les entreprises devraient [...] encourager une coopération active avec ses parties prenantes pour favoriser la création de richesses et d'emplois et assurer la viabilité d'entreprises financièrement saines. »

Pacte Mondial des Nation Unies – (ou Global Compact, 2000) : les parties prenantes ne sont pas mentionnées dans les dix principes, néanmoins « la mise en œuvre effective des principes du Pacte Mondial suppose [...] », entre autres, « la volonté de coopérer et de dialoguer avec d'autres parties prenantes ».

Loi NRE – (2001) : aucune référence explicite aux parties prenantes n'est faite (à l'inverse du projet de décret de la loi Grenelle II). En revanche, les parties prenantes locales sont évoquées : « Le rapport expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional. Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines. »

Commission européenne : dans sa recommandation de 2001 celle-ci « constate que les divers groupes de parties prenantes ont des besoins d'information qui leur sont propres, avec parfois des priorités différentes. La publication de rapports environnementaux séparés répond aux besoins d'informations des groupes de parties prenantes qui n'ont été que partiellement satisfaits par l'information fournie dans les comptes et rapports annuels des sociétés. »

Décret d'application du Grenelle II – (2011) : il mentionne les conditions du dialogue avec les parties prenantes (définies comme les groupes « intéressés par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines »).



Source : Comité 21.

Le tableau ci-dessus propose une lecture schématique des principaux textes de références sur le dialogue avec les parties prenantes, en fonction de leur exhaustivité et des thématiques principales traitées. Ainsi, la **Norme AA1000SES** et le **Guide de l'UNEP**¹⁷ sont les documents les plus complets. Autre exemple, l'ISO 26000 traite essentiellement des principes et objectifs du dialogue et de l'identification des parties prenantes et des enjeux, mais reste plus évasive sur les questions liées à l'organisation, au pilotage, à l'évaluation ou à la manière de rendre compte de la démarche.

Au-delà de ces principaux textes de référence, de nombreux documents et rapports ont été publiés ces dernières années en France sur les enjeux de développement durable et de responsabilité sociale. Ils rappellent à cette occasion l'importance des parties prenantes et de leur rôle au sein des entreprises. En voici les principaux extraits :

- **Rapport Brovelli-Drago-Molinié** – Juin 2013. Il est nécessaire « ...de développer une culture de performance globale au sein des entreprises et de mieux associer l'ensemble des parties prenantes à la définition de telles stratégies » [...] « Les entreprises seront ainsi conduites à évaluer, dans un dialogue constructif et correctif avec leurs parties prenantes, leurs forces, leurs faiblesses, leurs risques et leurs opportunités en croisant, en permanence, les enjeux financiers et extra-financiers. Elles pourront ainsi créer de nouvelles richesses matérielles et immatérielles pour leurs actionnaires, leurs clients, leurs collaborateurs et leurs territoires » [...] « la recherche de performance globale des entreprises et des organisations suppose une mobilisation effective, loyale et sincère des parties prenantes dans le cadre d'un dialogue social rénové et élargi ».
- **Avis du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) sur la RSE** – Juin 2013. Il convient de « garantir un dialogue de qualité avec les parties prenantes en passant notamment d'un exercice de communication et d'information à une implication le plus en amont possible fondée sur de larges engagements réciproques pris au delà des partenaires sociaux [...] Il apparaît nécessaire de consolider le dialogue des entreprises avec les parties prenantes [...] le dialogue sociétal doit constituer un axe majeur de la stratégie RSE ».

¹⁷ UNEP : Programme Environnemental des Nations Unies

- **Rapport Attali** – Septembre 2013 - Proposition 27 : « *l'entreprise ne pourra devenir véritablement positive que si elle adopte des processus de décision et une gouvernance eux-mêmes positifs : l'influence sur la stratégie de l'entreprise de ses multiples parties prenantes devra donc être rééquilibrée en ce sens pour intégrer le long terme dans la gouvernance de l'entreprise. [...] Actuellement, les relations entre parties prenantes sont déséquilibrées en faveur des actionnaires, alors même que c'est de la coopération harmonieuse entre toutes ces parties que peut fructifier le potentiel productif de l'entreprise et émerger une économie véritablement positive* ».
- **Rapport France dans 10 ans** – Juin 2014 – France Stratégie¹⁸ : Le rapport invite à réfléchir aux actions nécessaires pour « *inventer l'entreprise du XXI^e siècle* » et à « *repenser à l'équilibre entre les différentes parties prenantes de l'entreprise* ». La RSE est présentée comme un vecteur important pour notamment « *renforcer le poids des salariés dans la gouvernance des entreprises* », « *assouplir les niveaux hiérarchiques et favoriser les travail collaboratif pour améliorer la performance des entreprises via l'innovation* ». Elle permet notamment selon ce rapport de mettre en œuvre une « *gouvernance plus en phase avec l'évolution des attentes des salariés, des consommateurs, des financeurs et de l'ensemble de leur écosystème, au bénéfice de leur compétitivité* ».



Le point de vue de Michel Doucin, ancien ambassadeur pour la France sur la RSE, conseiller diplomatique du Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) et secrétaire général de l'Union des Conseils Economiques et Sociaux et Institutions similaires de la Francophonie (UCESIF)

Quelle est l'utilité selon vous des textes de soft law (ISO 26000, GRI, etc.) en matière de dialogue avec les parties prenantes ? Quels seraient les axes de travail à renforcer en la matière à l'échelle internationale ?

Le concept de Parties prenantes s'inscrit comme l'un des piliers méthodologiques de la RSE dans les années 1980-90, au moment où la pensée néo-libérale est à son apogée : le maître mot est la concurrence que l'on voudrait « pure et parfaite ». Or, dans le même temps, un certain nombre de catastrophes industrielles majeures – telles l'explosion de l'usine chimique de Bhopal et les nombreuses marées noires – interrogent sur la capacité du marché à éliminer les « passagers clandestins », les entreprises non responsables. Hostiles à de nouvelles avancées de la régulation publique, les grandes entreprises du monde anglo-saxon affirment que le dialogue de l'entreprises avec toutes les « parties intéressées » (ou prenantes) par son activité va combler les lacunes du marché.

L'intérêt pour le concept de parties prenantes rebondit au début de ce XX^{ème} siècle porté par la prise de conscience – issue des conférences de Rio et Johannesburg - du caractère non soutenable du système économique dominant. La « partie prenante générations futures » apparaît dans la littérature spécialisée pour compléter la galaxie des stakeholders. Plus qu'aucune autre institution, l'entreprise est à même de devenir l'agora démocratique où peuvent se construire les consensus combinant intérêt microéconomique des propriétaires et bénéfice de la société dans son ensemble. Plus récemment s'est rajoutée l'idée que l'entreprise fait partie d'un écosystème – souvent territorial – et a, comme les autres membres de celui-ci, intérêt au maintien de ces équilibres.

Les normes internationales relatives à la RSE ne sont apparues, timidement, qu'à partir de la fin des années 1970 (OCDE et BIT), puis, en force et groupées, à partir de 2000 (Global Compact, GRI, Livre vert européen, Révision OCDE et création des PCN, ISO 26000, Principes Droits de l'Homme et

¹⁸ Chapitre 10 «Une société décloisonnée et ouverte sur le monde », deuxième sous-partie « Inventer l'entreprise du XXI^{ème} siècle », page 131

entreprises de l'ONU, etc.) avec, parmi leurs objectifs, de définir une méthodologie pour passer de la théorie des parties prenantes à la pratique.

Le résultat est décevant parce que le rapport de force qui existe toujours entre les dirigeants d'une entreprise et les parties « intéressées » par les activités de celle-ci n'apparaît pas dans ces textes. Ils tendent à présenter une version « Bisounours » de cette relation et, plus généralement des mécanismes de marché. Le concept très en vogue de « matérialité », à partir duquel les chefs d'entreprise sont invités à identifier des « parties prenantes prioritaires » (ce qui signifie qu'ils en négligeront d'autres) révèle assez bien la limite du concept pseudo-démocratique de parties prenantes.

Dès lors, aucune norme ne peut, semble-t-il résoudre cette quadrature du cercle de rapports de force qui se dissoudraient dans un idéal de solidarité au service du développement durable. J'ajoute que je comprends fort bien la défiance de la plupart des syndicats par rapport au concept, porteur d'affaiblissement de leur rôle de dialogue avec les directions d'entreprises.

Y a-t-il des exemples ou démarches que vous trouvez inspirants à l'international sur ces questions de dialogue avec les parties prenantes ?

C'est, de mon point de vue, au sein des secteurs professionnels et filières que l'on trouve en général les démarches de dialogue avec les parties prenantes les plus intéressantes parce que c'est dans ce contexte qu'elle sont les plus cadrées, s'inscrivant dans une pratique de négociations structurées.

Je prendrai pour premier exemple la filière sucrière marocaine, ce qui surprendra et démontrera qu'un pays pauvre est susceptible d'abriter et encourager de telles démarches. Dans ce pays, la Fédération interprofessionnelle du sucre, qui regroupe les producteurs de plantes sucrières et les industriels du raffinage et de la commercialisation, est organisée, au niveau régional, en comités réunissant les associations de producteurs, les industriels, les chambres d'agriculture et les autorités publiques régionales. Ces comités ont pour mission de définir les programmes de développement de la production incluant le choix des intrants, les financements et l'irrigation, les axes de la recherche-développement, les programmes de formation. Les producteurs individuels, souvent petits, sont encouragés à se regrouper pour négocier avec les groupes industriels. Des conventions dites d'agrégation, définies et encadrées par la loi, organisent ces relations entre l'ensemble des parties prenantes de la filière.

Un autre exemple, très différent, est le Global Social Compliance Programme lancé en 2006 par un petit nombre de grands distributeurs, dont Carrefour, avec comme objectif de construire une relation aussi vigilante en matière de respect des droits sociaux et de protection de l'environnement, qu'équilibrée en termes de rapport de force avec leurs fournisseurs. La gouvernance est partagée entre un conseil d'administration réunissant des entreprises et un conseil de surveillance composé de représentants syndicaux, d'ONG et d'institutions internationales. La définition commune d'une méthodologie pour les audits et le partage de leurs résultats visait à réduire les coûts de ces audits pour les donneurs d'ordres et les fournisseurs, engagement mutuel étant pris de mettre une partie des gains ainsi réalisés à la disposition des fournisseurs pour qu'ils améliorent leurs performances sociales et environnementales. Le Global Social Compliance Programme (GSCP) a convaincu les principaux groupes mondiaux de distribution, rejoint par quelques grandes firmes internationales de production, de participer à cette expérience ambitieuse et prometteuse qui se déroule sous le regard attentif d'ONG reconnues comme la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH).

Enfin, le dispositif pluri-parties-prenantes de l'Initiative pour la Transparence de l'Industrie Extractive, dont le conseil d'administration comprend des entreprises, des Etats et des organisations diverses de la société civile dont des syndicats, est un autre exemple crédible de structuration du dialogue entre parties prenantes qui parvient à construire une relation relativement équilibrée entre les parties prenantes d'une industrie à fort potentiel corrupteur.

L'ensemble de ces textes montrent que le dialogue peut être créateur de valeur pour l'entreprise et que celle-ci peut, à travers le regard extérieur et critique de ses parties prenantes, s'interroger sur ses externalités négatives et les moyens de les réduire.

3. Les spécificités du dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes doit se distinguer et aller au-delà des formes réglementaires de débat public où les entreprises comme les collectivités sont obligées de mettre en place des démarches similaires, notamment pour favoriser l'acceptabilité de leurs projets dans les territoires.

Par rapport au dialogue territorial ou local

En tant que porteuses de projets, les entreprises sont amenées à participer activement au dialogue territorial, notamment **dans le cadre d'implantation de nouveaux projets industriels ou d'infrastructures**. Un premier dialogue se met alors en place avec les élus et les citoyens pour faire accepter le projet. Dans ce premier temps, l'entreprise n'est pas maître de sa décision car ce sont les élus qui trancheront et donneront leur feu vert pour le développement d'un projet. Après l'organisation d'un **débat public** dans les règles de l'art (enquête, expertise, etc.). Pour Philippe Barret, auteur du Guide Pratique du dialogue territorial, il est en effet important de bien séparer « l'espace-temps de l'élaboration de projet et de l'espace-temps de la décision »¹⁹, qui revient aux élus. L'entreprise en tant que maître d'ouvrage ou porteur du projet aura quant à elle la tâche de tenir compte des résultats ou recommandations issues de la concertation dans son projet. Cependant, une fois celui-ci lancé, un **deuxième temps de dialogue, uniquement volontaire**, s'ouvre alors pour les entreprises. Après la phase de construction, vient en effet celle de l'exploitation de l'infrastructure. Les entreprises sont en effet obligées de poursuivre le dialogue au niveau territorial pour surmonter l'hostilité qui peut perdurer, malgré l'approbation de la construction du projet par les autorités. L'exercice d'un dialogue ne doit cependant pas s'arrêter là. L'entreprise s'engage alors dans un processus de dialogue territorial afin de maintenir un lien avec les parties prenantes et les communautés locales, parfois tout au long de la vie d'un projet. Cette continuité dans le dialogue permettra de développer des relations de confiance, constructives et durables avec les communautés locales. Elle devient finalement une condition sine qua non de la réussite des projets de l'entreprise sur un territoire, de l'**acceptabilité** de ses activités et donc de sa pérennité.

¹⁹ *Guide pratique du dialogue territorial, Concertation et médiation pour l'environnement et le développement local*, Philippe Barret, 2012 – page 15.



Exemple de dialogue territorial Vinci et « l'autoroute de la concertation »

Le dernier tronçon de l'autoroute A89 (Balbigny/La Tour-de-Salvagny), qui permet de relier Lyon à Bordeaux en passant par le pays Roannais est présenté par beaucoup d'acteurs comme étant « l'autoroute de la concertation ». Le dialogue avec les parties prenantes a été considéré comme une priorité tout au long du chantier. L'ensemble des acteurs de la région, l'administration, les élus, les riverains, le réseau consulaire (CCI, etc.), les entreprises du territoire et les associations de protection de l'environnement, de randonneurs, les fédérations de pêche et de chasse ont largement participé à la consultation sur ce projet au travers d'un Comité environnement qui s'est réuni pendant le chantier à intervalles réguliers. Ce partage d'expériences a permis d'élaborer une charte environnementale, avec un dispositif complet de mesures. Plus de 2 000 collaborateurs, soit la totalité des intervenants du chantier, ont été sensibilisés sur site à la préservation de l'environnement par les associations de protection de la nature et les fédérations de chasse et de pêche : c'est bien l'ensemble du territoire qui a été intégré au projet et toutes ses composantes ont pu s'y retrouver.

Source : Rapport de développement durable 2012.

Par rapport au dialogue social

Le dialogue avec les parties prenantes ne doit pas être confondu avec le dialogue social, qui est défini par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) comme « *Toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale.* ». On distingue généralement cinq niveaux de dialogue social : le niveau local, le niveau des branches professionnelles, le niveau interprofessionnel, le niveau national et le niveau européen. Cependant, le dialogue social, processus de négociation historique entre les syndicats et le monde patronal, est aujourd'hui mis en question par la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et l'émergence de nouvelles formes d'échanges entre l'entreprise et son écosystème : le dialogue avec les parties prenantes (ou dialogue sociétal). Face à l'essoufflement du dialogue social du fait, entre autres, du faible taux de syndicalisation, et du lent déploiement des démarches de dialogue avec les parties prenantes, il est important que les entreprises s'interrogent sur les manières d'**articuler ces deux formes de dialogue** afin de renouveler et développer en parallèle ces processus multipartites au sein des entreprises. La diffusion des principes de la RSE devrait notamment faciliter une modernisation des relations sociales, selon une approche plus « sociétale ». Comme le met en avant le rapport Brovelli-Drago-Molinié²⁰, il apparaît aujourd'hui nécessaire « *d'accroître la place accordée aux sujets RSE dans le dialogue social à tous les échellons possibles de la concertation [...]. Il faut décroïsonner culturellement et en pratique la RSE pour l'insérer pleinement dans le projet d'avenir et le modèle durable de nos organisations* ». L'instauration d'une bonne jonction entre dialogue social et dialogue sociétal est donc un enjeu important de gouvernance interne (cf. Partie II, Gouvernance interne et leadership p.40).

C'est aussi ce que promeut la Note documentaire RSE et dialogue social – Mode d'emploi²¹, dans la continuité du rapport Brovelli-Drago-Molinié. L'enjeu aujourd'hui est de « réussir l'articulation entre la structuration robuste du dialogue social et son élargissement à la RSE ou encore ouvrir le champ du dialogue social à des champs nouveaux comme le sociétal et l'environnemental ». La RSE est donc un formidable tremplin de renouvellement du dialogue social, notamment à travers la négociation d'accords cadres d'entreprises.

²⁰ Responsabilité et performance des Organisations, 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE), 2013. <http://www.economie.gouv.fr/files/rapport-brovelli-drigo.pdf>

²¹ <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000629.pdf>

Par rapport au dialogue avec les consommateurs

Le dialogue avec les consommateurs ou les clients est très différent du dialogue avec l'ensemble des parties prenantes. Il a en effet pour objectif de **maintenir une relation privilégiée avec les consommateurs** afin de mettre en avant les marques ou produits, de renforcer leur popularité et de maintenir une image positive de l'entreprise. L'interaction avec les consommateurs est donc essentielle pour comprendre les attentes des clients, l'appréciation des produits, fidéliser les consommateurs, développer les ventes mais aussi attirer de nouveaux clients.

Le dialogue avec les consommateurs peut prendre plusieurs formes. En amont de l'acte de vente, il se concrétise au travers du marketing et de la communication. Le **développement des réseaux sociaux**²² a notamment permis la mise en place d'échange bi relationnel entre les marques et les clients visant à les faire réagir directement aux nouveaux produits et offres mis à disposition. Les clients sont de plus en plus souvent associés à la formulation des offres produits, au travers d'un dialogue ouvert, direct et interactif avec l'entreprise. Ils ne sont plus uniquement la cible d'un démarchage commercial. De manière plus classique, les entreprises ont multiplié les actions en faveur des clients, lors de l'acte d'achat, au travers d'un renforcement des démarches qualité de service, en magasin, en ligne ou en aval, et à travers les services réclamations et médiations qui permettent d'améliorer l'écoute vis-à-vis des clients qui ne sont pas satisfaits par un produit. Les objectifs de ces types de dialogue sont donc principalement de satisfaire et de mieux comprendre le consommateur. Cette démarche permet de le rendre acteur de la stratégie de l'entreprise et de l'impliquer davantage.

Exemple



Exemples de dialogue avec les consommateurs

SFR : Instauration d'une relation de confiance avec les consommateurs. L'entreprise a engagé une politique de dialogue avec ses consommateurs. Depuis 2003, l'entreprise a instauré « des rendez-vous réguliers, avec les associations de consommateurs : tables rondes de travail sur des sujets d'actualité, réunions d'information en région, et surtout une rencontre annuelle avec la direction générale. ». SFR a également créé un numéro vert dédié aux associations de consommateurs ainsi qu'un espace d'information sur son site internet. <http://www.sfr.com/nous-connaître/engagements/dialogue-parties-prenantes/consommateurs>

Rainett : le dialogue consommateur et médias sociaux. Au fil du temps, avec le développement de nouveaux médias, Rainett a fait évoluer sa façon de dialoguer avec les utilisateurs de ses produits. Aujourd'hui, en complément de ses outils traditionnels (service consommateurs, courrier/téléphone) la marque dispose d'un blog et d'une page Facebook qui se veulent participatifs. Ces interfaces permettent aux collaborateurs du développement de produits, du service de conseils aux consommateurs, du marketing, des relations publiques, etc. d'être à l'écoute des suggestions et envies exprimées par les consommateurs. http://integralement-durable.fr/dialog_fr/Im-Dialog-mit-den-Verbrauchern

²² Les règles d'or du dialogue marques/consommateurs, résultats de l'enquête webtrends sur les réseaux sociaux, <http://www.influencia.net/data/document/webtrends-social-media-survey-results.pdf>



Dialogue consommateur : Interview de Elizabeth Reiss, Fondatrice d'Ethicity et Directrice Générale déléguée de Greenflex

Comment mieux intégrer les consommateurs au « dialogue avec les parties prenantes » ?

Les associations : Traditionnellement, on interroge les associations. Elles sont bien sûr représentatives des plus engagés (familles, associations de consommateurs spécialisées ou non). Mais elles ne sont pas la population. Elles émettent des signaux importants – des revendications qui les mobilisent – il ne faut donc pas les négliger. Ce sont des corps constitués « légitimes » et agissants. Mais les associations ne représentent pas tous les Français et aujourd'hui, à l'heure des réseaux sociaux, chacun d'entre nous est devenu une partie prenante.

Les réseaux sociaux : Mesurer l'influence de l'entreprise sur la toile est essentiel. Les communautés se créent autour de revendications qui les rassemblent ponctuellement, des revendications souvent relayées localement mais qui peuvent se répandre comme une traînée de poudre et qui ne sont pas forcément celles des associations.

Il faut écouter les nouveaux relais d'influence - bloggeurs et groupes d'intérêt - et construire des outils de veille digitale pour recueillir les signaux faibles, à même de se coaliser très vite autour de communautés d'intérêts face à une entreprise. Ainsi, les plus engagés dans **la consommation responsable**²³ vont mobiliser les internautes et demander des comptes aux entreprises, voir publier des pétitions.

Organiser le dialogue : D'une façon générale, ceux qui sont sensibles à des enjeux « développement durable » écoutent plutôt leurs pairs que l'entreprise... L'écoute régulière de leurs conversations digitales, mieux un dialogue avec ces groupes, sont donc hautement souhaitables. On peut aller plus loin et créer une convivialité directe avec les internautes. Par exemple les biscuitiers Michel et Augustin reçoivent toutes les semaines leurs clients internautes, ils discutent avec eux sur internet puis les invitent à venir goûter leurs nouvelles recettes. Ces démarches d'écoute et des rencontres suivies permettent d'approfondir et croiser les attentes clients avec les priorités vues par l'entreprise.

Ces approches permettent de déchiffrer par exemple les attentes de populations que l'on ne connaît pas bien. Orange a déployé des dialogues parties prenantes avec une démarche homogène dans différents pays d'Afrique, ce qui lui a permis de construire une base de connaissance très riche sur les attentes, les usages, et la qualité de la relation de ses clients en Afrique.

Organiser le dialogue autour de panels réguliers est bien accepté par tous, cela permet à l'entreprise de mieux comprendre ses clients et se faire comprendre par eux. C'est un outil de relation et d'influence dans le temps, qui contribue à faire grandir la réputation et l'image de l'entreprise.

Comment articuler «dialogue avec les parties prenantes» et «marketing mix» ?

Dans le dialogue parties prenantes, il est souhaitable d'inclure les équipes *marketing*, à condition de les former à l'écoute de la société civile ! Ecouter le consommateur internaute permet souvent de comprendre des attentes qui ne ressortent pas des études traditionnelles de marketing, d'où de nouvelles opportunités de marchés. Les parties prenantes peuvent aussi servir de « sounding board ou test bench » en donnant leur avis avant le lancement d'un nouveau produit.

Ceci est particulièrement important dans une démarche de marketing responsable où il faut intégrer des enjeux environnementaux et sociétaux qui ne sont pas toujours naturellement appréhendés par ceux-ci. Cette hybridation entre dialogue RSE et Marketing permet d'aller plus loin que les réunions de groupe consommateurs et d'innover vraiment.

²³ <http://www.greenflex.com/etudes/typologie-des-consommateurs/>

Lu Harmony est une démarche basée sur une charte²⁴, co-construite avec des acteurs scientifiques et des acteurs de l'ensemble de la filière (de l'agriculteur au distributeur) et testée auprès des consommateurs. La co-construction avec les parties prenantes et l'engagement de l'ensemble de l'entreprise (achat, qualité, marketing, etc.) est au cœur des clefs de succès identifiées par l'entreprise.

Comment ces démarches peuvent elles contribuer à l'innovation produit ? Quels exemples pouvez-vous nous donner en lien avec la RSE ?

Cette ouverture mentale - dialogue parties prenantes et marketing - permet de décloisonner les esprits et de développer de nouvelles offres.

Certaines entreprises vont loin comme Starbucks avec « *My Starbucks idea* ». Ce site collaboratif basé sur le *crowdsourcing* - développer des idées par et avec le public - donne facilement la parole au client internaute et lui permet d'accéder à une grande boîte à idées où chacun peut soumettre ses propositions et exprimer des souhaits. Les idées peuvent être votées et commentées. L'installation du WiFi gratuit chez Starbucks vient de cette initiative. Elle rencontre un large succès et est une belle opération marketing pour Starbucks, avec un double avantage : mieux connaître ses clients et répondre à leur besoin de s'exprimer ; mettre en place des innovations qui viennent d'eux. On retrouve notamment sur le site des idées tournées largement vers la RSE : par exemple de nouveaux éclairages, des biscuits à la mélasse, des idées pour le recyclage de la tasse à café, etc.

Cette notion de parties prenantes client devient de plus en plus importante à l'heure de la consommation collaborative, et ce, dans tous les aspects de la relation client. De plus en plus, le consommateur internaute prend l'habitude d'être consulté sur tout, il devient un écho et contributeur permanent des mouvements et initiatives de la société. Il est si régulièrement impliqué qu'il peut parfois s'étonner, voire se fâcher, si un jour son avis n'est pas pris en compte.

Les services de réclamation et les questionnaires de satisfaction clients étaient déjà de bons indicateurs des attentes de service des consommateurs, souvent d'ailleurs pris en compte dans les indicateurs RSE.

Aujourd'hui il faut vraiment décloisonner les démarches RSE classiques et les outils marketing. Les deux approches doivent s'enrichir l'une l'autre, de façon que l'entreprise soit plus proche - et des attentes clients et des attentes citoyennes - qui se retrouvent dans le même individu.

Les démarches classiques ne suffisent plus, le cloisonnement non plus. Tout devient plus ouvert, plus exigeant, plus vivant et fluide grâce à la puissance du digital. Le consommateur doit retrouver dans le produit consommé la posture responsable de l'entreprise à laquelle il est sensible en tant que citoyen. Une marque qui négligerait les enjeux sociétaux de son produit est en danger à terme, de plus, la RSE avec son éclairage est source d'innovation !

Tout l'enjeu du marketing durable, c'est précisément cela. Créer des offres responsables qui répondent aux attentes du consommateur et citoyen, tout en contribuant au développement de l'offre des entreprises et à celui de notre société.

²⁴ http://www.reussir-avec-un-marketing-responsable.org/sites/default/files/ressources/lu_programme-lu-harmony.pdf

Par rapport au dialogue avec les investisseurs

Le dialogue avec les investisseurs d'un Groupe porte classiquement sur les **résultats financiers** et la **stratégie** à court, moyen et long terme.

Les investisseurs (actionnaires, obligataires et partenaires financiers) sont à ce jour peu représentés dans les instances de dialogue de type panel, bien qu'ils y aient tout à fait leur place. Le dialogue avec les investisseurs fait souvent l'objet **d'échanges bilatéraux spécifiques**. Il peut challenger la stratégie globale de l'entreprise comme porter un regard sur des sujets plus spécifiques comme la gouvernance, l'éthique des affaires ou la lutte contre la corruption.

Les assemblées générales des sociétés cotées qui sont accessibles à l'ensemble des actionnaires qui peuvent participer à la prise de décisions par le vote sont un lieu d'échanges privilégié. Mais le dialogue avec la communauté financière ne doit pas se limiter à ce rendez-vous annuel et aux communiqués de presse. Certaines entreprises organisent des réunions d'échanges spécifiques avec leurs investisseurs pour aller vers plus de **transparence en termes d'information financière**. Mais la stratégie RSE est rarement à l'ordre du jour bien qu'elle tende à être de plus en plus pleinement intégrée à la stratégie globale. En effet, les enjeux de RSE sont de plus en plus prégnants pour les entreprises qui s'exposent à des risques qui peuvent fortement l'impacter si elle ne les prend pas en compte, risques qui à ce titre concernent les investisseurs (ex : risques d'atteinte à l'image et à la réputation de l'entreprise, risques liés à la non anticipation des évolutions réglementaires, etc.).

Aujourd'hui, avec l'essor de l'Investissement Socialement Responsable (ISR), le dialogue avec les investisseurs tend à s'élargir de plus en plus à la **communauté extra-financière** (analystes, agences de notation, journalistes spécialisés, influenceurs).

Exemple



Exemple : le dialogue de Pepsico avec les investisseurs sur le développement durable

Pepsico présente à ses investisseurs sa stratégie développement durable et ses objectifs lors de l'assemblée annuelle des actionnaires. L'entreprise diffuse également dans son document de référence les données concernant le changement climatique, la ressource en eau et les enjeux en matière de santé publique.

Exemple : le dialogue de la Société Générale avec les investisseurs et actionnaires

La société générale dispose d'un espace dédié à ses investisseurs et à ses actionnaires sur son site institutionnel où sont accessibles : les communiqués de presse à caractère financier et stratégique, les résultats financiers, l'agenda financier ainsi que de nombreuses informations apparentées qui leur sont destinées. L'entreprise a même lancé en décembre 2015 une application actionnaires pour suivre l'activité du Groupe. Pour gérer la relation avec la communauté financière, la Société Générale dispose d'un département dédié.

[Pour en savoir plus](http://bit.ly/28Oof0V) ou <http://bit.ly/28Oof0V>

Tableau synthétique : les différences entre dialogue avec les parties prenantes et les formes de dialogue plus spécifique : social, territorial et consommateur

	Dialogue social	Dialogue avec les parties prenantes
Définition	<p>« Toutes formes de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale. » (OIT)</p> <p>On distingue cinq niveaux de dialogue social : niveau local, niveau des branches professionnelles, niveau interprofessionnel, niveau national et le niveau européen.</p>	<p>« Processus dynamique, interactif et constructif par lequel une entreprise engage, de manière volontaire, un échange avec des parties prenantes, internationales ou locales, internes et externes, afin d'éclairer sa prise de décision en fonction de leurs attentes concernant l'ensemble de ses enjeux de RSE. » (Comité 21)</p> <p>Le dialogue avec les parties prenantes permet à l'entreprise de s'interroger sur l'ensemble de ses impacts sociaux, sociétaux et environnementaux.</p>
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention : maintenir la paix sociale dans l'entreprise, favoriser la cohésion, la confiance et l'attachement des salariés à l'entreprise. - Performance : anticiper les mutations économiques par une meilleure association des salariés à la gouvernance de l'entreprise pour renforcer sa compétitivité. - International : s'assurer de respecter les standards internationaux communs notamment les droits fondamentaux. Etre transparent sur le respect des droits sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention : identifier les risques et limiter les préjudices opérationnels, juridiques, économiques ou d'image en lien avec les parties prenantes. - Acceptation : faciliter l'acceptation des projets sur le territoire ou les nouvelles stratégies de l'entreprise. - Performance : innover, renforcer sa compétitivité et se différencier en prenant compte les attentes des parties prenantes. - RSE : améliorer la crédibilité de la démarche RSE et sa pertinence au regard des attentes des parties prenantes.
Avec qui ?	<ul style="list-style-type: none"> - Les salariés (cadres, employés, ouvriers) - Les représentants syndicaux - Les fédérations professionnelles - L'Etat (pour les négociations institutionnelles) 	<p>En fonction de la cartographie permettant l'identification des parties prenantes liées à l'entreprise puis de leur sélection pour participer à un processus de dialogue.</p>
Représentativité	<p>Les élections professionnelles permettent de désigner un représentant de l'entreprise. (Comité d'entreprise, délégué du personnel). Le faible taux de syndicalisation en France (7,8%) limite cependant cette représentativité.</p>	<p>Les parties prenantes peuvent - ou non - être représentées par une organisation, par exemple les générations futures, les riverains, les ONG, les consommateurs, les fournisseurs, les peuples indigènes, l'Etat, les collectivités etc.</p>
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> - A travers les instances de représentation du personnel (CE*, CEE*, CHSTC*, etc.). - On distingue trois types d'engagement : l'information, la consultation, la négociation avec un caractère obligatoire (ex : consultations des Comités d'Entreprise dans le cadre des procédures de restructuration), ou facultatif (ex : négociations volontaires sur des accords collectifs). 	<ul style="list-style-type: none"> - Démarches essentiellement volontaires - Au-delà de l'information qui peut représenter une forme d'échange avec les parties prenantes, les modalités de dialogue engagées avec elles peuvent revêtir des formes très différentes : consultation, concertation, négociation, coopération, codécision. - Les modalités dépendent du degré d'institutionnalisation du dialogue sociétal en interne, des objectifs recherchés et du périmètre d'action (local, national, international ; création de panels, etc.).
Quand ?	<p>Continuellement, au sein de l'entreprise et particulièrement en cas de conflit social ou de réorganisation.</p>	<p>En fonction du moment le plus adéquat et du contexte pour initier, le plus en amont possible, un processus ponctuel puis récurrent de dialogue avec les parties prenantes.</p>
Où ?	<p>A tous les échelons de l'entreprise : sites de production ou établissements, regroupement de sites, niveau national, européen voir international.</p>	<p>Principalement au niveau corporate (enjeux globaux) ou au niveau des sites (dialogue local sur des projets spécifiques).</p>
Par qui dans l'entreprise ?	<p>Direction des Ressources Humaines</p>	<p>Département RSE, Communication, Direction</p>

	Dialogue territorial	Dialogue avec les consommateurs	Dialogue avec les investisseurs
Définition	« Ensemble des pratiques de concertation et de médiation environnementale attachées à la résolution de conflits, à l'élaboration d'accords ou à la mise en place de processus de participation portant sur la gestion du territoire et sur l'environnement » (P.Barret).	Le dialogue avec les consommateurs se rapproche de la notion de marketing relationnel : il s'agit de l'ensemble des actions qui visent à établir une relation continue, renforcée et enrichie avec le consommateur afin de le fidéliser. Il a pour objectif d'instaurer un dialogue entre la marque et le consommateur.	Le dialogue avec les acteurs de la communauté financière désigne l'ensemble des échanges et dispositifs d'écoute mutuelle mis en place par une entreprise et portant généralement sur la stratégie et les résultats de l'entreprise. Il peut s'agir de rencontres formalisées, ou bien de partage d'informations financières, et désormais extra-financière dématérialisées, dans une optique de transparence.
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Résoudre un problème : qui concernerait plusieurs acteurs d'un même territoire (ex : pollution). - Mettre en place un projet : définir collectivement un projet qui aura un impact environnemental fort par exemple. - Traiter un conflit : en cas de tensions pour rétablir le dialogue avec différents acteurs. - Dans le cadre d'une procédure : la réglementation impose en effet la mise en place de concertation dans le cadre de certains projets (ex : gestion des ressources hydrauliques, préservation du milieu naturel, aménagement du territoire etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre et cerner les attentes des clients pour améliorer la qualité des produits ou en imaginer de nouveaux (co-marketing). - Améliorer le service clients en tenant compte des éventuelles demandes d'amélioration ou insatisfaction. - Informé, sensibiliser et promouvoir la marque (actualité, nouveaux enjeux de marché, publicités pour les produits ou services, offres spéciales, marketing). - Divertir et impliquer au travers de l'échange les clients pour les fidéliser et faire parler de la marque (au travers des réseaux sociaux notamment) 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir la confiance et le respect des investisseurs. - Aider à mieux comprendre les rapports risques et opportunités pour faciliter leur évaluation et la prise de décision des investisseurs. - Etre transparent sur la stratégie de l'entreprise et son fonctionnement.
Avec qui ?	<ul style="list-style-type: none"> - Il suppose une participation active des citoyens à la résolution de leurs problèmes sur le territoire. - L'ensemble des acteurs du territoire (élus, associations, entreprises, acteurs économiques etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - La cible principale est le client / consommateur en tant qu'individu. - Les associations de consommateurs peuvent également être sollicitées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les actionnaires. - La communauté financière et extra-financière (analystes). - Les investisseurs.
Représentativité	La représentativité des citoyens au sein de certains débats peu parfois poser question, notamment en terme de diversité des citoyens représentés (classes populaires, femmes, jeunes etc.).	La limite de ce type de dialogue est qu'en général, seul les clients déjà satisfaits ou très mécontent par un produit y répondent.	Il est important d'associer la communauté extra-financière.
Comment ?	Le dialogue territorial peut faire appel à différents outils d'échange : consultation, concertation, médiation etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Service clients, service médiation en cas de conflit, média sociaux (plateforme collaborative, Twitter, Facebook, e-mails, etc.). 	Rencontres régulières avec les investisseurs, dans des temps privilégiés (assemblée générale, rendez-vous thématiques, conférences trimestrielles), communiqués de presse.
Quand ?	En amont des projets qui doivent être soumis au débat avec les citoyens.	Au moment de l'acte de consommation ou d'achat, mais aussi en amont et en aval.	En permanence, et notamment dans les temps forts (publication des résultats trimestriels).
Où ?	En fonction des territoires géographiques sur lequel le projet aura un impact. L'échelle est à déterminer en fonction de cet impact.	Là où les clients sont présents : en magasins, chez eux (e-mail, courrier, téléphone, en ligne sur les réseaux sociaux).	Principalement là où est implanté le siège social de l'entreprise.
Par qui dans l'entreprise ?	Directions des affaires publiques, des relations extérieures, affaires industrielles.	Direction marketing, direction communication, services clients, community managers	Direction financière, et parfois département en charge des relations avec les investisseurs, direction commerciale, conseil d'administration.

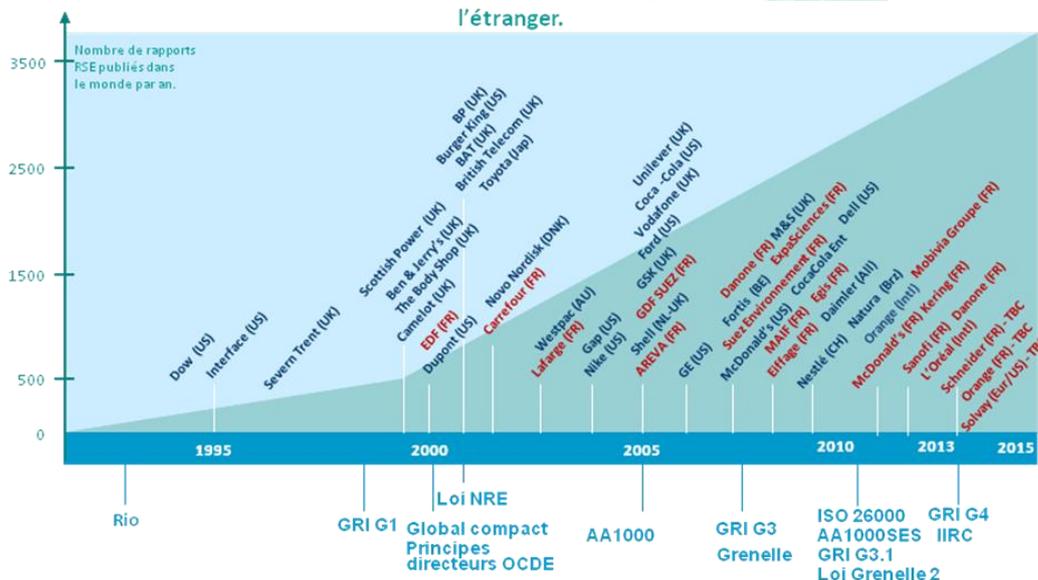
4. La diversité de pratiques en matière de dialogue volontaire avec les parties prenantes

Poussé par la multiplication de normes et référentiels (norme ISO 26000, GRI, AA1000AS, etc.) invitant les entreprises à mettre en œuvre, de manière volontaire, un dialogue structuré avec leurs parties prenantes, il devient, petit à petit, un enjeu important de l'ensemble des politiques de responsabilité sociétale des entreprises et parfois, un axe stratégique en tant que tel pour certains groupes. La capacité d'une entreprise à prendre en considération les attentes de ses parties prenantes est en tout cas devenue une condition de crédibilité pour assurer la légitimité de sa stratégie de RSE. Ce dialogue est aujourd'hui de plus en plus pratiqué. Un nombre important de cabinets de conseil proposent différentes méthodologies d'accompagnement pour faciliter l'engagement des entreprises auprès des parties prenantes.

Pour les entreprises

Si les démarches de dialogue avec les parties prenantes se multiplient, nous restons encore loin d'une généralisation à grande échelle des pratiques. Ces démarches sont en générale assez fluctuantes car cycliques ou conjoncturelles. Le sujet reste en construction et certaines démarches peuvent paraître encore assez embryonnaires.

Développement des démarches de concertation avec les parties prenantes (type panel) en France et à l'étranger.



Sources : Comité 21, d'après corporateregister.com, AccountAbility et Utopies, CriticalFriendsInternational et les sites internet des entreprises citées et de leurs rapports RSE.

* La liste des entreprises qui ont mis en place des panels de parties prenantes à travers le monde n'est pas exhaustive.

Si le dialogue avec les parties prenantes a d'abord été la prédilection d'entreprises de culture anglo-saxonne, on constate aujourd'hui que le spectre s'élargit, notamment par l'instauration de plateforme d'échange ou de panels.

En observant ce graphique, on remarque que la mise en œuvre de démarches de dialogue avec les parties prenantes s'est **accélérée avec l'avènement de crises environnementales** majeures, suivie généralement de la **publication de normes et référentiels** sur le sujet. Aujourd'hui, le dialogue n'est plus réservé aux entreprises confrontées à de forts enjeux environnementaux ou technologiques (ex : industries extractives, chimie, nucléaire) mais concerne des établissements ayant tous types d'activités.



Le point de vue de : Patricia Cortijo, Responsable du pôle Stratégie et Innovation chez Utopies

Quel regard portez-vous sur l'évolution de ces démarches ?

Utopies observe depuis plus de 20 ans les pratiques des entreprises en matière de dialogue avec les parties prenantes²⁵. Cette activité de veille a donné naissance à la plateforme <http://www.criticalfriendsinternational.com> qui propose une analyse détaillée d'une trentaine d'initiatives. En 20 ans, ces démarches ont en effet beaucoup évolué. Nous distinguons trois grandes périodes :

- dans les années 90, les relations entre les entreprises et les parties prenantes se concrétisent principalement sous la forme d'actions de mécénat auprès d'associations, autant que possible sur des thématiques qui n'ont rien à voir avec l'activité de l'entreprise. Le mécénat doit avoir l'air complètement désintéressé et l'entreprise ne doit pas être suspectée de s'acheter une bonne conduite. La relation est sous le signe de la défiance.

- à la fin des années 90 et au début des années 2000, se développent les relations bilatérales avec les parties prenantes et se créent les premiers panels. Si les personnes qui s'assoient autour de la table représentent bien la plupart des parties prenantes, elles ne sont pas les plus virulentes. Leurs attentes sont formalisées et cartographiées. L'objectif est avant tout d'identifier et d'anticiper les risques. Les départements de développement durable interviennent en cas d'attaques pour initier les discussions et commencer à co-concevoir des scénarios de sortie de crise.

- dans la 3ème phase qui débute dans les années 2000 et dans laquelle nous nous trouvons, le dialogue de l'entreprise avec les parties prenantes est perçu comme un créateur de valeur pour l'entreprise. L'entreprise constate l'intérêt d'aller chercher les points de vue divergents pour faire le "crash test" de ses positions et de sa stratégie et susciter un décalage, source de remise en cause et d'innovation. Entre temps, l'histoire a montré que de nombreux sujets dévoilés initialement de manière marginale par les fameux lanceurs d'alerte sont devenus des tendances lourdes et qu'il vaut mieux rester à leur écoute, sans se reposer sur des vérités rapidement remises en cause.

Dans la prochaine phase, l'ouverture aux parties prenantes pourrait simplement devenir une nouvelle façon de « faire des affaires », d'innover, d'acheter, de développer une marque ou encore d'exploiter un site de production. Une culture partagée d'ajustement aux attentes et besoins de la société de manière plus fluide.

Quelles sont les grandes tendances du point de vue des entreprises ?

Nous sommes convaincus que la réussite des organisations va de plus en plus dépendre de la qualité de leurs relations avec leur écosystème et que c'est l'ensemble des processus des entreprises qui sont en train de s'ouvrir à cette porosité : le dialogue a une place centrale à jouer dans cette évolution. Au sein des organisations, la fonction « développement durable » doit contribuer à cette transformation de la culture et des processus. Elle a été pionnière pour développer un savoir-faire de consultation, de co-création et de partenariat. L'enjeu est aujourd'hui qu'elle mette cette compétence au service de l'ensemble de l'organisation pour accompagner cette mutation qui touche toutes les dimensions de l'entreprise :

- en matière de développement de nouvelles offres, l'innovation ouverte devient la norme. La création de nouvelles solutions combinant les savoir-faire et les expertises des entreprises et des ONG reste toutefois surtout limitée aux marchés Bottom Of the Pyramid. A partir de son expérience de partenariat avec la Grameen Bank, et plus généralement des projets menés dans le cadre du fonds Ecosystèmes, Danone a publié un guide pour favoriser la co-création entre entreprises et ONG (Co-Creation at Danone - Opening societal project governance to maximise the creation and sharing of

²⁵ Voir : <http://www.criticalfriendsinternational.com/index.php/fr/contexte/que-signifie-s-engager-avec-ses-parties-prenantes>

economic and social value). C'est une voie prometteuse pour que l'entreprise, en lien étroit avec des ONG, se réinvente et apporte de nouvelles réponses aux défis sociétaux.

- en matière de marque, l'image se construit à partir des actes et de ce que les parties prenantes en disent : les expériences et les avis deviennent rapidement accessibles et forgent une réputation. Dans son enquête Meaningful Brands, Havas souligne à la fois la perte de confiance dans les marques (seulement 31% des marques sont jugées crédibles sur le marché européen) et la mauvaise opinion sur leur intérêt pour la société (20% seulement des marques sont perçues comme ayant un impact réellement positif). Repenser une marque de manière systémique, en incluant les parties prenantes, est un pilier de l'approche Marque Positive® que nous promovons chez Utopies.

- en matière de gouvernance, l'ouverture est essentielle à une prise de décisions éclairée. C'est un de nos sujets de discussion avec le B Lab dans le cadre de la promotion que nous faisons de la certification B Corporation en France. L'objet de cette certification est de faciliter la reconnaissance d'entreprises dont la mission est sociétale. La participation des parties prenantes à cette gouvernance est à la fois la meilleure façon pour l'entreprise de nourrir ce positionnement, de le challenger et d'en assurer la crédibilité.

Comment rendre ces démarches pérennes dans le temps ?

Toutes les démarches de dialogue et de consultation n'ont pas vocation à être pérennes. Celles qui sont instaurées pour l'implantation d'une infrastructure ou d'un site par exemple, ou encore celles mises en place pour co-concevoir une offre répondant aux besoins d'une population donnée n'auront sans doute qu'une durée limitée dans le temps.

Pour ce qui est du panel de parties prenantes, qui accompagne l'entreprise sur la définition et la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable, il ne devrait en effet pas avoir de durée limitée. Comment faire alors en sorte que l'intérêt mutuel de l'entreprise et des parties prenantes ne s'émousse pas ?

Au fil de notre accompagnement des panels depuis plusieurs années, nous pouvons sans doute aboutir à trois ingrédients pour une relation pérenne :

1) une **méthode robuste** : parce qu'il est transverse à l'entreprise et qu'il met en relation des organisations qui ont des positions distinctes voire divergentes, le panel est un dispositif potentiellement complexe et risqué pour l'entreprise. Disposer d'une méthode fiable de conception et d'animation de ce dispositif permet de prendre des décisions claires sur les objectifs et l'ambition du dialogue et de les partager avec les parties prenantes. La transparence est de mise et permet d'instaurer des bases solides fondées sur la confiance.

2) une **sincérité dans l'engagement** : le panel est un organe consultatif de l'entreprise. Toutefois, l'entreprise doit montrer qu'elle entend les attentes exprimées. Pour ce faire, les réunions du panel font systématiquement l'objet d'un compte-rendu qui résume les points clefs et nous invitons l'entreprise à débiter chaque nouvelle session par une prise de parole sur la façon dont elle a intégré ces points clefs ou les raisons pour lesquelles elle ne l'a pas fait. C'est un élément de motivation extrêmement important pour les parties prenantes. Ce sera d'autant plus avec la multiplication des panels : les parties prenantes doivent déjà choisir dans quels panels elles siègent et l'ampleur de leur impact est évidemment un critère de décision.

3) les **personnes autour de la table** : le panel est un exercice particulier qui vise à la fois à accompagner l'entreprise dans l'élaboration d'une vision ouverte sur la société, la définition de sa stratégie ou encore la co-construction d'approches innovantes pour concrétiser sa démarche. Au sein des organisations, certaines personnes sont plus à même de jouer ce rôle. C'est la raison pour laquelle nous défendons l'idée qu'au-delà des organisations, un panel est avant tout une question de personnes. Et il ne faut pas s'endormir sur ses lauriers car il n'est pas sain non plus que les mêmes personnes restent 10 ans autour de la table. Leur capacité à conserver un regard extérieur décalé vis-à-vis de l'entreprise s'effrite. La composition du panel est donc à renouveler régulièrement, ce qui permet de l'adapter aux évolutions de l'entreprise, à la création de nouvelles activités, au développement international ou encore à l'évolution de la stratégie.

Le panel est souvent à l'origine de nouvelles relations entre ses membres et l'entreprise, que ce soit pour la consultation plus spécifique d'une partie prenante sur un sujet, une collaboration sur la conception d'offres innovantes ou encore un partenariat sur un projet existant... ces résurgences du panel sont des signes positifs de sa vitalité, qui ne doivent pas être bridées mais simplement communiquées de manière transparente.

Pour les parties prenantes

De leur côté, les parties prenantes sont de plus en plus ouvertes et prêtes à engager un dialogue concret et régulier avec les entreprises. Il débouche par ailleurs fréquemment sur la conclusion de partenariats. Le dialogue avec les parties prenantes est l'occasion pour les parties prenantes de défendre des enjeux et de formuler directement des revendications précises. L'intérêt de dialoguer est donc largement partagé. Arnaud Stimec²⁶, de l'université de Nantes distingue notamment quatre facteurs (I.P.B.M) qui conduisent les parties prenantes à accepter d'entrer dans un dialogue :

- **L'Intérêt** : à participer à ces démarches de dialogue.
- **Préoccupations** : vis-à-vis d'un projet ou d'enjeux qui seront débattus au cours de la démarche.
- **Besoin** : pour disposer des informations, rencontrer les interlocuteurs, faire avancer de idées.
- **Motivation** : convictions de la capacité à influencer sur le cours d'un projet.

Le cas des ONG

Les ONG sont de plus en plus nombreuses à coopérer et nouer des relations avec les entreprises. Des partenariats se créent, d'autres s'arrêtent en fonction de différents facteurs et intérêts communs qui conduisent les ONG à se rapprocher du monde de l'entreprise et inversement. Si en France, certaines ONG ont encore un positionnement idéologique parfois négatif vis-à-vis du monde économique, force est de constater que de plus en plus d'ONG s'ouvrent à ses logiques de partenariats, largement communes et admises dans les pays anglo-saxons. La diabolisation des entreprises - qui pouvait être l'apanage de certaines ONG ultra-militante – tend aujourd'hui à se raréfier ou les critiques prennent de nouvelles formes (les prix Pinocchio par exemple).

La majorité d'entre elles étant désormais dans une approche d'ouverture et de dialogue avec les entreprises. Dans une optique d'influence, c'est en effet un moyen efficace de faire remonter directement leurs revendications aux entreprises, en lien avec leurs stratégies d'advocacy.

Il n'en demeure pas moins que l'initiative de nouer un dialogue reste principalement la prérogative des entreprises. Se sont souvent elles qui choisissent de contacter une ONG pour initier avec elles une démarche de dialogue, et plus rarement l'inverse. La mise en place d'un dialogue n'est encore que rarement une démarche proactive de la part des ONG, qui dans la majorité des cas répondent à une invitation de l'entreprise. Cependant, de nombreuses ONG, de plus en plus sollicitées par les entreprises, n'ont pas toujours les moyens humains et en termes de temps de participer à ce type de démarche. Il en résulte que se sont souvent les « grosses » ONG qui arrivent à se mobiliser et participer aux démarches de dialogue, alors que d'autres structures plus petites pourraient être tout autant légitimes à participer. La participation à ce type de démarche est parfois un luxe, en termes de temps requis et d'investissement humain, que certaines ONG ne peuvent se permettre. Ce qui pose la question de la rémunération ou l'indemnisation des parties prenantes. (voir Chapitre IV p.77).

²⁶ Cité dans le guide du dialogue territorial, p. 42



Le point de vue de : Philippe Leveque, Directeur de CARE France

Pourquoi acceptez-vous de participer à des démarches de dialogue avec les entreprises ?

Pour CARE, ces panels sont un élément de notre approche de plaidoyer auprès des décideurs et de notre engagement avec le secteur privé. Nous pensons qu'un développement économique inclusif et respectueux de l'environnement et des hommes est un moyen efficace de lutter contre la pauvreté et que toutes les parties prenantes ont un rôle à jouer pour faire évoluer les paradigmes. CARE est depuis près de 15 ans engagée dans ce dialogue avec le secteur privé et même au-delà, dans la création de nouveaux modèles qui apportent une valeur ajoutée sociale tout en étant économiquement viables. Nous considérons que c'est dans notre mission de contribuer à améliorer, par le dialogue, les pratiques des entreprises au niveau global et local pour le bénéfice des populations les plus vulnérables.

Notre participation se fait quasi exclusivement à la demande des entreprises même si nous avons incité certaines à lancer ce type de démarche.

Sous quelles formes acceptez-vous et dans quels cas refuseriez-vous de contribuer à ces démarches ?

Le contexte de création du panel est important pour nous. Nous participons lorsqu'il s'agit d'une démarche dans la durée, volontariste et non « dans l'urgence », notamment en réaction ou en anticipation d'une crise majeure.

Les conditions nécessaires, selon nous, pour un dialogue efficace, sont : l'implication du comité exécutif, et en particulier la participation du PDG à l'exercice, la transparence des échanges et sujets abordés, l'équilibre des participants au panel, la rémunération (c'est-à-dire un dédommagement du temps passé qui pour nous est une marque de reconnaissance de la valeur de notre contribution et de l'engagement de l'entreprise), la durée (à raison de 2 rencontres par an, il est difficile d'atteindre un stade de maturité avant 3 ans et à l'inverse au-delà de 8/10 ans le format s'épuise même si les membres sont renouvelés régulièrement), la présence d'un « tiers animateur » du panel qui facilite les échanges et l'objectivité des travaux.

Nous refuserions dans le cas où l'entreprise serait liée au secteur de l'armement, seul secteur totalement exclu d'après nos principes internationaux d'engagement avec le secteur privé. Pour les secteurs les plus sensibles en terme d'impact sociétal dans les pays du sud (énergie, agroalimentaire, industrie pharmaceutique, etc.) notre engagement serait fonction de notre appréciation de la « sincérité » de la démarche de l'entreprise et donc de l'impact pressenti de la démarche ; un écueil fréquent est que le dialogue avec les parties-prenantes reste « un exercice de style » limité à quelques dirigeants et non « un état d'esprit » qui se distille à tous les niveaux de l'entreprise, dans les branches opérationnelles, le marketing etc. Il nous est arrivé de quitter certains panels lorsque l'entreprise « ne jouait pas le jeu » : non transparence, récupération par la communication, désintérêt du top management...

Quels sont les bénéfices retirés selon vous ?

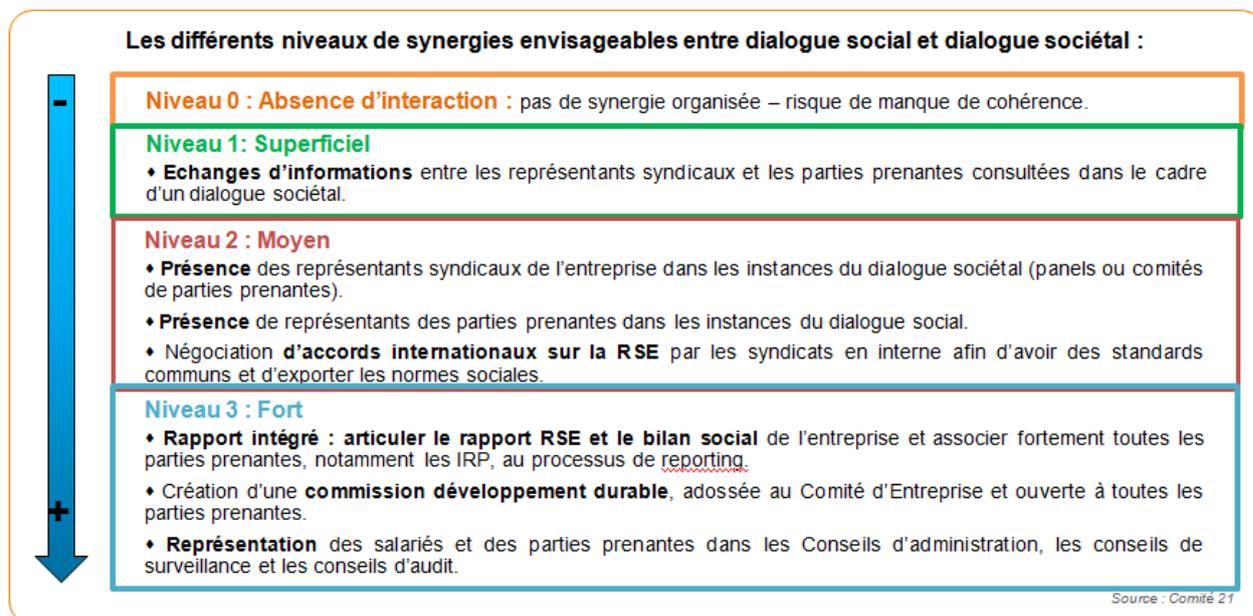
Les bénéfices pour l'entreprise : ces démarches de dialogue participent à réduire les risques opératoires et à protéger la « license to operate », ce qui peut avoir un impact direct sur la valeur de l'entreprise. Nous avons constaté à de nombreuses reprises que l'éclairage apporté par des parties prenantes externes permettait aux dirigeants des entreprises de passer du « déni » ou d'une « vision punitive de la RSE » à une vision stratégique et positive de leur rôle possible. Dans de nombreux cas, cela « libère la parole sur les problèmes latents ou émergents » du middle management ; les membres du panel peuvent être des vecteurs d'information et de sensibilisation en interne.

Le cas des salariés et des syndicats

Les syndicats sont souvent considérés comme une partie prenante à part au sein des démarches de dialogue avec les parties prenantes. Il est en effet important de leur donner des moyens d'expression particuliers au sein des entreprises, notamment au travers du dialogue social, mais aussi de les associer aux autres formes de dialogue.

En effet, si ces modes de dialogue visent, chacun à leur manière, la prise en compte d'intérêts divergents dans les processus de décision, leurs finalités et modalités diffèrent. Cependant, il est aujourd'hui nécessaire de veiller à leur articulation pour favoriser le renouvellement et le développement de ces processus de dialogue multipartites au sein des entreprises. On constate d'une part un essoufflement du dialogue social (faible taux de syndicalisation) et d'autre part, un très lent déploiement des démarches de dialogue sociétal. Plusieurs raisons peuvent appeler une meilleure articulation entre dialogue social et dialogue avec les parties prenantes :

1. **Améliorer la performance globale de l'entreprise** : le dialogue social et sociétal, engagés suffisamment en amont, permettent d'anticiper et d'accompagner les changements stratégiques de l'entreprise. Le dialogue social est déjà reconnu comme un indicateur international de performance économique.
2. **Impliquer toutes les parties prenantes** : il apparaît nécessaire d'associer davantage les salariés et les autres parties prenantes - en veillant à leur représentativité et leur légitimité - à l'élaboration de la stratégie économique de l'entreprise et de renforcer leur confiance à travers différents processus de dialogue multipartite.
3. **Développer les valeurs partenariales** : un dialogue élargi à l'ensemble des parties prenantes permet de responsabiliser tous les acteurs et de sortir des postures traditionnelles pour être davantage dans l'écoute et la coopération.
4. **Traiter l'ensemble des enjeux sociétaux** : la RSE peut être un moyen de renouveler et d'élargir les thématiques traitées par le dialogue social. Elle offre un nouveau prisme d'analyse qui permet de redonner un sens commun aux actions de l'entreprise et de réfléchir en termes de performance globale, pas que sociale et/ou économique.
5. **Accroître les compétences de chacun** : pour renouveler ces différentes formes de dialogue et accroître leur efficacité, il apparaît nécessaire de former l'ensemble des parties prenantes et représentants des salariés aux enjeux économiques et sociétaux, et plus largement à la RSE.



*IRP : Instance représentative du personnel

Source : Comité 21

Qu'en est-il des pratiques de dialogue partie prenantes dans les PME ?

Le groupe EUROTAB est une PME technologique et industrielle spécialisée dans la compression des poudres. EUROTAB exerce son activité en tant que développeur de technologie (formules, procédés et machines) et en tant qu'exploitant (fabricant de tablette ou équipementier).

Interviews de Jacques BERGER : Directeur Général Eurotab Operations et de Christophe HURON : Responsable HSE par Suivez le mouvement :

Qu'est-ce que votre démarche RSE vous apporte dans la relation avec vos parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, pouvoirs publics, collectivités, etc.) ?

Tout d'abord, nous ne pensons pas être une entreprise exemplaire en matière de RSE. Il faut beaucoup d'humilité et de modestie quand on communique sur ce sujet. Nous sommes lucides car le chemin du développement durable est long et nous ne voulons pas apparaître comme « donneurs de leçons ». Le format tablette que nous fabriquons est par nature, un concept qui s'inscrit dans le développement durable car il apporte des avantages économiques, environnementaux et sociétaux : procédé de fabrication respectueux de l'environnement (faible consommation d'énergie, aucun rejet liquide ou gazeux), une logistique optimisée grâce à la concentration des principes actifs et aux volumes comprimés (jusqu'à 10 fois) et une garantie de pouvoir utiliser sans manipulation la juste dose de produit pour le consommateur.. Ensuite, fin 2007, nous avons initié et structuré notre réflexion concernant le développement durable, au moment où nous nous sommes posés la question de définir les valeurs de l'entreprise, notre raison d'être. Parmi nos 4 valeurs, nous avons en particulier identifié celle de l'ouverture, sur l'ensemble de nos parties prenantes. En plus, à l'époque, nous n'avions pas de certification qualité et notre image n'était pas très bonne en matière d'environnement.. Nous avons donc commencé par nous rapprocher des parties prenantes que sont la DREAL, la CARSAT, le Conseil Municipal, les pompiers, les associations de pêcheurs, les voisins de l'usine, etc. Mener un dialogue régulier avec eux a permis de mieux nous connaître et de crédibiliser notre démarche basée sur l'amélioration continue. Une des clés de réussite a été d'avoir un discours clair transparent avec eux sur la situation et les améliorations à apporter, ce qui a amené de la confiance dans nos relations. Nous avons donc organisé des réunions, des journées portes ouvertes de l'usine afin que chacun puisse vérifier le respect des engagements. Dans le cadre de notre projet d'entreprise, et jusqu'en 2010, nous avons travaillé en priorité sur notre démarche qualité clients qui nous a permis d'obtenir la certification ISO 9001 (en 2009) ainsi que sur les conditions de sécurité dans nos sites de fabrication. Puis en 2010, nous avons obtenu la certification ISO 14001 visant, notamment, à limiter les impacts de notre activité sur l'environnement. Au niveau des parties prenantes, nous avons par la suite élargi le spectre afin d'établir des échanges réguliers avec des groupements d'employeurs et en matière d'environnement, nous nous impliquons dans le Pôle éco-conception de Saint Etienne ».

Source : Suivez le mouvement : <http://www.suivez-le-mouvement.com/temoignages/interview-deurotab>

PARTIE II – INITIER : Dans quels buts mettre en œuvre une démarche de dialogue parties prenantes et comment l’initier ?

Place à la pratique ! Cette seconde partie, propose une approche plus opérationnelle pour mettre en application les recommandations méthodologiques détaillées dans le Guide pour un dialogue constructif avec les parties prenantes.²⁷

Afin de faciliter l’utilisation de cette Note 21 qui apporte des témoignages, des explications et des illustrations concrètes, le plan des parties suivantes reprend la même organisation que le guide méthodologique.

*Ce chapitre fait référence aux **étapes clés n° 1 à 13** du guide méthodologique.*

La première étape de l’élaboration d’une démarche de dialogue est de se doter d’une vision stratégique nécessitant une gouvernance spécifique et un leadership interne, en s’appuyant sur les actions initiées antérieurement. C’est à ce moment là que l’entreprise définit son ambition de long terme et ses objectifs en lien avec sa démarche de responsabilité sociétale. Cette première étape est indispensable pour anticiper les freins au déploiement de la démarche et inscrire le processus dans la durée tout en responsabilisant les acteurs en interne.

« Les entreprises, dans un futur proche, se verront obligées de faire face aux différentes réalités du business : des parties prenantes de plus en plus engagées, informées et sophistiquées, des modèles collaboratifs de gouvernance et de prise de décision entre les réseaux de parties prenantes et des attentes encore plus fortes de ces dernières vis-à-vis des entreprises qui devront disposer des outils technologiques adéquats pour répondre de manière quasi instantanée à leur attentes. » Sunny Misser – CEO de AccountAbility.

1. Réaliser un diagnostic pour positionner le dialogue parties prenantes de manière stratégique

Avant d’initier un dialogue avec les parties prenantes, il est important d’établir un premier état des lieux des actions qui ont déjà été engagées par le passé et d’analyser comment la démarche a été perçue en interne. Pour cela, il est conseillé de s’appuyer sur ses collaborateurs internes qui peuvent avoir connaissance de dispositifs de dialogue avec les parties prenantes engagées, notamment de manière bilatérale.

Ensuite, il est important de dresser, en interne, une liste des enjeux qui pourraient être intégrés et étudiés dans le cadre d’un dialogue. Ce panorama initial sera utile à la conception du dispositif et à la réflexion initiale pour s’assurer que le dialogue vienne bien nourrir le projet ou la stratégie de l’entreprise. La pré-identification en interne des enjeux à porter au débat permet également de s’interroger sur leur maturité et sur les priorités à donner au dialogue.

Les finalités et objectifs du dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes peut avoir des objectifs assez divers en fonction des enjeux identifiés par l’entreprise et des sujets débattus. Ces objectifs, souvent multiples, peuvent évoluer au cours de la démarche et du degré de maturation du sujet en interne.

²⁷ Guide élaboré par le Comité 21 : <http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-%281%29.pdf>

Sous le regard critique et bienveillant des parties prenantes, les entreprises peuvent remettre en question leurs pratiques et élargir leur champ d'analyse et d'introspection vis-à-vis de leurs projets et stratégies. L'écoute des parties prenantes, qu'elles soient de simples citoyens ou bien des experts « sachants », permet d'améliorer la qualité des décisions. C'est en soit un principe de bonne gouvernance. L'apport de savoirs mais aussi de valeurs portées par les parties prenantes peut être le moyen de redonner du souffle à un projet et de faciliter sa réalisation. Ces démarches permettent en effet d'envisager de nouvelles perspectives que l'entreprise ne peut pas identifier sans un dialogue poussé avec ses parties prenantes.

La norme AA1000SES estime ainsi que les organisations qui ont constaté que le dialogue avec les parties prenantes permettait de débattre et de résoudre certains problèmes, s'engagent ensuite dans une démarche proactive de dialogue avec les parties prenantes et non plus en simple réaction à une difficulté. Les organisations ont alors recours de manière systématique au dialogue avec les parties prenantes dans le cadre d'un processus d'anticipation des risques et de bonne gouvernance. Les organisations expérimentent ainsi qu'une meilleure compréhension des attentes de leurs parties prenantes permet d'agir dans un environnement plus apaisé et plus réceptif aux enjeux de l'entreprise²⁸.

On peut donc distinguer deux types de motivations à l'origine de la volonté d'initier une démarche structurée de dialogue avec les parties prenantes, motivations qui se succèdent qui se succèdent souvent de manière chronologique :

- Une **approche réactive** (gestion de crise, management des risques...) : l'entreprise réagit à un nouveau contexte, un problème de gestion, un projet à développer sur le territoire.
- Une **approche proactive** (innovation, positionnement stratégique...) : l'entreprise anticipe un changement à venir en associant en amont les parties prenantes.

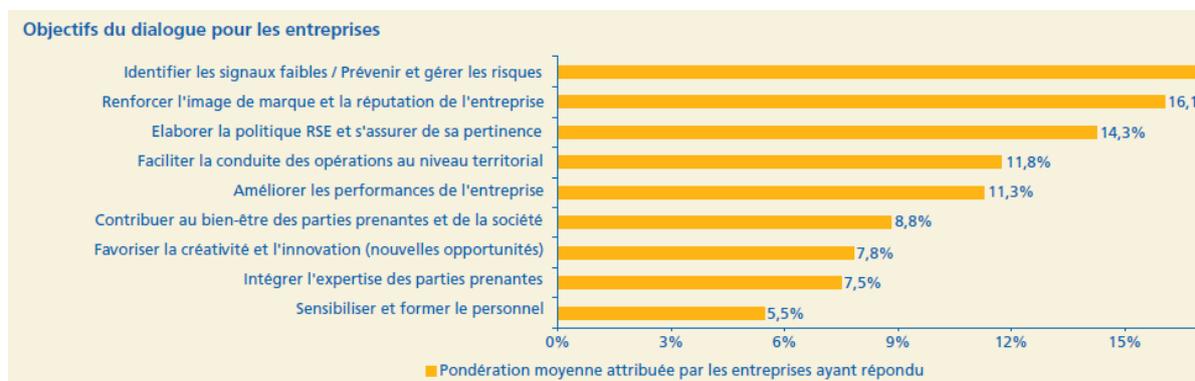
²⁸ « Organisations that find stakeholder engagement has helped resolve a problem, then look for ways to use engagement as a preventive rather than a reactionary mechanism. They begin to use it systematically as part of risk identification and management. They discover that a better understanding of their stakeholders results in an easier and more receptive operating environment. Performance improves. » Norme AA1000SES (2011)



Liste non-exhaustive d'objectifs à réaliser au travers d'un dialogue avec ses parties prenantes :

- ➔ Favoriser la compréhension mutuelle et l'apprentissage réciproque. Obtenir des informations nouvelles au travers de la connaissance des parties prenantes et des éclairages nouveaux sur une problématique ou une controverse.
- ➔ Connaître le point de vue de parties prenantes et d'experts, qui à travers un regard critique, permettent à l'entreprise de reconsidérer sa position et de prendre une décision plus éclairée.
- ➔ Développer une vision commune, comprendre et intégrer les besoins et perceptions de chacun. Reconcilier intérêt général et intérêt particulier.
- ➔ Anticiper les enjeux émergents et les futures contraintes. Identifier les nouvelles priorités. Trouver des solutions à des problèmes communs.
- ➔ Mieux tenir compte des intérêts de la société civile par rapport à ceux de l'entreprise (rendre l'activité plus viable et acceptable par tous) et améliorer sa stratégie.
- ➔ Dégager des recommandations pertinentes et novatrices pour l'entreprise (en sollicitant la créativité des parties prenantes et leur capacité d'innovation).
- ➔ Favoriser l'acceptation du rôle de l'entreprise auprès des parties prenantes, au sein d'un territoire notamment (*licence to operate*).
- ➔ Améliorer l'image et la réputation d'une entreprise.
- ➔ Favoriser le débat interne, mobiliser les collaborateurs et décroiser les visions potentiellement antagonistes entre certains départements d'une même organisation.
- ➔ Évaluer et améliorer l'impact des entreprises dans des domaines variés (sociaux, environnementaux, sociétaux) au sein de communautés locales.

Le graphique suivant illustre par ailleurs quels sont les objectifs assignés aux démarches de dialogue parties prenantes par les 130 plus grandes entreprises françaises.



Source : *Responsabilité sociale d'entreprise et dialogue avec les parties prenantes, Etude de Deloitte, 2007 (enquête menée auprès des 130 plus grandes entreprises françaises et de 35 représentants de parties prenantes).*

Les objectifs fixés doivent être reliés à des **résultats ou bénéfices** escomptés à court, moyen et long terme. Dans le cas d'un projet contesté ou d'une stratégie soumise au regard des parties prenantes, les résultats peuvent prendre la forme d'avis, de recommandations, de pistes d'actions, d'amendements ou de contre projet. Le dialogue peut également produire de l'innovation, déboucher sur de nouveaux partenariats ou simplement une meilleure prise de conscience en interne des limites et enjeux liés à la responsabilité sociétale de l'organisation.



Exemples de résultats à escompter suite à une démarche de dialogue avec les parties prenantes :

- ➔ Prise de conscience en interne au travers du rôle d'aiguillon des parties prenantes sur une variété d'enjeux favorisant le changement et le dialogue en interne mais aussi l'appropriation de nouvelles problématiques.
- ➔ Aide à la prise de décisions stratégiques.
- ➔ Compte-rendu de réunion et liste de recommandations pour améliorer un projet.
- ➔ Nouveaux scénarios développés sur la base d'un partage du savoir commun et de confrontation des points de vues.
- ➔ Avis d'un comité de parties prenantes apportant une forme de garantie (ex : relecture du rapport de développement durable).
- ➔ Développement de partenariats stratégiques ou d'actions conjointes et concrètes suite à la participation commune à une démarche de dialogue facilitant les opportunités de réseaux.
- ➔ Gestion et prévision des risques : anticipation des risques d'images et de réputation, des risques de conflits et d'opposition frontale à des projets, voire des risques juridiques si certaines parties prenantes intentent des actions pour dénoncer un projet ou des pratiques d'entreprises.
- ➔ Renforcement de l'image, de la crédibilité, de l'empathie et de la confiance.

FOCUS – Le partenariat, la forme la plus aboutie d'un dialogue réussi entre l'entreprise et ses parties prenantes

Le dialogue engagé avec les parties prenantes permet à l'entreprise et à ses parties prenantes de mieux se connaître : activités, démarche de RSE, enjeux majeurs, actions engagées... Il s'avère que bien souvent, les différentes entités partagent certains enjeux. C'est à cette convergence que se nouent ponctuellement des projets de partenariats entre l'entreprise et une de ses parties prenantes. L'entreprise ne pouvant être experte dans tous les domaines et sur tous les sujets, elle est parfois amenée à solliciter l'expertise l'ONG, sur le champ de la biodiversité par exemple. Ces partenariats prennent différentes typologies, plus ou moins contraignantes. C'est ainsi qu'entreprises et ONG travaillent ensemble sur les thématiques sociales, sociétales ou environnementales, à l'échelle locale ou nationale. Les partenariats sont en effet la forme la plus aboutie du dialogue parties prenantes de par cette convergence des énergies pour atteindre un objectif commun.

« 78% des dirigeants d'entreprises estiment que les partenariats inter-secteurs sont essentiels pour aboutir à des résultats positifs en termes de développement durable » d'après l'étude CEO Study on Sustainability de Global Compact et Accenture, 2013.

Anticiper les risques et les limites du processus

Comme tout processus méthodologique impliquant une diversité d'acteurs, les démarches de dialogue avec les parties prenantes comportent des risques et des limites qu'il est préférable de bien avoir en tête pour les anticiper au mieux.

Le succès de ces démarches contient une part d'alchimie entre l'organisation initiant un dialogue et les parties prenantes conviées à y participer. En effet, quand bien même les meilleures conditions sont réunies et qu'un travail méthodologique soigné a été mis en place pour bien cadrer la démarche, il arrive parfois que le dialogue ne prenne pas, un peu comme une mayonnaise qui refuserait de monter. La disposition et la volonté d'ouverture des uns et des autres jouent énormément dans le succès de la démarche. Il est par ailleurs essentiel, comme pour l'ensemble des démarches de responsabilité sociétale, que celle-ci soit portée, voire incarnée, au plus haut niveau afin de donner une impulsion et un cap solide au déploiement de la démarche dans le temps.

La question du retour sur investissement de la démarche est en soi difficilement quantifiable par des données mesurables et tangibles (cf. Partie IV - Evaluer et communiquer , p.94). Les bénéfices pour l'organisation qui met en place une démarche de dialogue doivent être confrontés aux coûts et risques associés.



Quelques exemples de limites aux démarches de dialogue avec les parties prenantes :

- L'organisation initiant le dialogue n'est pas toujours capable de répondre à toutes les demandes et interrogations des parties prenantes.
- Se lancer dans une démarche de dialogue et convier les parties prenantes à faire part de leurs attentes peuvent pousser ces dernières à accroître leurs exigences.
- L'organisation peut se trouver en porte-à-faux ou en difficulté lorsqu'elle doit gérer des attentes contradictoires des parties prenantes et potentiellement démesurées par rapport aux capacités d'action de l'organisation.
- Les démarches de dialogue avec les parties prenantes peuvent exacerber certains conflits si les parties prenantes ont l'impression de ne pas avoir été vraiment écoutées. Ce qui peut avoir pour conséquence d'accroître leur méfiance vis-à-vis de l'entreprise.
- L'investissement de l'organisation dans la mise en place de la démarche, en temps passé comme en budget mobilisé, peut être conséquent en fonction des modalités de dialogue retenues.
- Il est nécessaire d'avoir bien cadré les objectifs de la démarche et de s'assurer que les objectifs en question ne pourraient pas être atteints d'une autre manière. (ex : test de matérialité, processus de mobilisation des équipes pour l'interne, intervention d'un consultant extérieur pour accompagner la réflexion stratégique, démarche de communication etc.)
- Il est nécessaire d'envisager l'éventuelle lassitude des parties prenantes, internes comme externes vis-à-vis de la démarche de dialogue engagée. L'usure des parties prenantes est à prendre en compte.
- Les démarches de dialogue comportent des risques pour la réputation personnelle des dirigeants comme des parties prenantes ou pour l'image de l'entreprise qui peut être écornée si les parties prenantes ne sont pas satisfaites du processus.
- Il convient de veiller à éviter la confusion entre les différents types de dialogue qui peuvent avoir des modalités bien particulières. Notamment le dialogue social et le dialogue avec les consommateurs. Il est également nécessaire de ne pas confondre les actions de dialogue et celles de mécénat. Il est parfois difficile de définir ce qui relève du « vrai dialogue ».
- Le dialogue peut aussi s'établir au travers de rencontres moins formalisées, notamment via les rencontres individuelles et/ou collectives menées quotidiennement par les organisations. Les démarches de dialogue ne doivent pas toujours et pas forcément être estampillées comme telles. Il est parfois nécessaire pour les organisations d'agir « dans l'ombre ».

Risques et opportunités pour créer un panel :

	Pour l'entreprise	Pour les parties prenantes
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> réunit l'ensemble des préoccupations de ses parties prenantes en un même lieu, fait se confronter les positions entre ses différentes sphères d'influence, rayonne et incite à une plus grande culture de dialogue, même en interne, permet d'anticiper les crises, de savoir à l'avance quels sont les risques d'image. désamorçe les conflits avec les ONG et réduit les controverses montre que l'entreprise veut un avenir durable avec ses parties prenantes et dédramatiser tous les sujets choix libre de l'interlocuteur pour chaque partie prenante représentée, alors que dans le cadre des relations bilatérales avec les différentes parties prenantes, les interlocuteurs s'imposent à l'entreprise (exemple de la représentation syndicale) 	<ul style="list-style-type: none"> fait connaître leurs attentes et activités aux entreprises et notamment au niveau de la direction mode de dialogue qui va au-delà de la simple communication, malgré et grâce à la clause de confidentialité que ce format induit permet de diffuser en interne et en externe les enjeux développement durable et d'influencer la stratégie entreprise, le cœur de métier facilite les échanges entre parties prenantes - par exemple avec un représentant syndical qui assiste au panel - qui peuvent créer de nouveaux modes de collaboration entre les parties prenantes permet d'éveiller l'intérêt du management sur certains sujets voire d'inciter au changement
Les risques possibles	<ul style="list-style-type: none"> s'expose davantage à des attaques potentielles car ses activités font l'objet d'une veille constante ; un dialogue n'est en aucun cas une assurance contre les campagnes des ONG risque que les parties prenantes développent une expression collective contre l'entreprise qui serait autrement plus forte que des prises de position individuelles faire se rencontrer les experts peut faire émerger de nouveaux sujets : risque que les parties prenantes parlent entre elles et découvrent des problèmes dont elles n'avaient pas connaissance risque de parole prépondérante et ou ingérable par l'une des parties prenantes risque de s'engager toujours avec les mêmes parties prenantes (par exemple les ONG les "plus collaboratives" ?) - l'expression de critiques ne sera pas aussi riche que celle qui serait formulée par des parties prenantes hostiles met sur le même plan l'ensemble des parties prenantes alors qu'elles n'ont pas le même poids et que les enjeux doivent être hiérarchisés 	<ul style="list-style-type: none"> les niveaux des interlocuteurs ne sont pas toujours les mêmes, ce qui peut déséquilibrer le débat le cadre trop restrictif dans le temps et trop formel risque de freiner la spontanéité des échanges - possibilité d'échanger de façon un peu moins formelle, par exemple lors de dîners, de visites de site, et aussi d'échanges par email Crainte du manque de loyauté, notamment quand leur point de vue est repris dans le rapport de développement durable de manière incomplète la maturation mutuelle peut être lente absence de moyens pour développer une expertise pertinente risque d'instrumentalisation lorsque la partie prenante n'est pas représentative au regard des enjeux certaines parties prenantes peuvent être moins bien représentées

Source : Guide pratique du dialogue avec les parties prenantes (2010), analyse opportunités / risques à la mise en place de ces démarches selon l'ORSE, CSR Europe p.14.

2. Intégration du dialogue parties prenantes dans la gouvernance interne et leadership



Interview d'Agnès Gougeon-Chamayou, Directrice RSE de SANOFI France

1) Quel portage et rôle pour les dirigeants dans les démarches de dialogue avec les parties prenantes ?

L'implication des dirigeants dans la démarche de dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise est un point majeur. Outre le signal de crédibilité que cela donne sur l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des communautés avec lesquelles elle interagit, c'est également le gage d'une concrétisation possible en interne des idées co-construites avec les parties prenantes suite aux interpellations et questions émises.

Une condition sine qua non à cet engagement des décideurs de l'entreprise est la sincérité et la constance mises en jeu dans le processus de concertation. La posture doit être assumée, l'engagement pérenne, l'écoute totale. Le dialogue avec les parties prenantes n'est ni une tribune pour passer des messages institutionnels, ni de l'affichage.

2) Comment mobiliser les collaborateurs internes sur la démarche et dans le long terme ?

La mobilisation des collaborateurs sur une démarche de progrès n'est pas l'enjeu le plus difficile. A partir du moment où cette démarche, parfois concrétisée par un projet, est porteuse de sens, les choses se font naturellement. La difficulté est de les inscrire dans les agendas des parties prenantes internes qui décident et orchestrent les priorités dans les métiers et activités qui peuvent mettre en œuvre cette démarche de progrès. L'objectif plutôt moyen-long terme se heurte à la vision court-termiste des contraintes du business. On en revient donc à la question n°1, celle de l'engagement du top management pour porter la démarche en interne.

3) Quels liens faire avec les IRP sur le dialogue avec les parties prenantes ?

Même si il ne faut pas confondre dialogue social et dialogue avec les parties prenantes, les IRP sont des parties prenantes au même titre que les autres. Il est donc clef de pouvoir a minima exposer la démarche de concertation aux partenaires sociaux de l'entreprise. L'idéal serait de les inclure dans le cercle du dialogue, avec la problématique de la représentativité des organisations à gérer.

Le dialogue avec les parties prenantes ne peut se limiter à être une simple posture éthique. Il doit avant tout être un processus construit au sein de l'organisation qui souhaite le déployer et surtout un engagement. En ce sens, l'implication des dirigeants de l'organisation est cruciale mais elle doit aussi s'accompagner d'une participation active et transversale de l'ensemble des collaborateurs qui auront la charge de gérer au quotidien leurs relations avec les parties prenantes sur le terrain. Le sondage réalisé par Deloitte en 2007, présenté plus haut, montre bien que les entreprises comme les parties prenantes s'accordent sur le rôle central joué par la politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et l'impulsion de son dirigeant dans la mise en place d'un dialogue avec les parties prenantes.

Une implication forte et collective dans la démarche permettra d'éviter que le dialogue avec les parties prenantes devienne un simple dialogue alibi, voir un simulacre de volonté de débat et d'ouverture, voir du « dialogue-washing ». En effet, les parties prenantes seront les premiers à dénoncer de « faux-dialogues » si l'investissement de l'organisation qui le met en place n'est pas suffisant. Le dialogue avec les parties prenantes suppose que l'organisation se place dans une posture d'écoute et d'empathie avec les attentes exprimées par les parties prenantes.

Cela implique une capacité réelle à quitter sa position initiale afin de s'ouvrir aux changements, mais aussi une capacité à s'exposer à la critique des parties prenantes et à y répondre en toute franchise. Il est donc nécessaire de bien réfléchir en interne à l'ambition que l'on souhaite donner à la démarche mais aussi de **déterminer le mandat des collaborateurs internes** qui contribueront à la démarche. Il est également nécessaire de définir en amont le **périmètre des sujets** que l'entreprise souhaite aborder au travers d'un ordre du jour clairement établi, bien que les parties prenantes resteront toujours libres de s'exprimer sur n'importe quels enjeux ! L'entreprise doit également s'engager à répondre à l'ensemble des sujets qui seront soulevés, soit pendant la rencontre effective ou bien ultérieurement. Il serait en effet inacceptable pour les parties prenantes de ne pas être suffisamment écoutées alors qu'elles ont contribué en temps et en énergie à l'ensemble de la démarche de dialogue.

Il convient donc d'être clair et transparent avec les parties prenantes mais aussi de leur offrir un certain nombre de garanties leur permettant d'avoir un **retour sur les résultats du processus** de dialogue. Il est particulièrement important de donner les raisons de prise en compte ou non des avis, de manière argumentée, sans pour autant que l'organisation ait le sentiment de devoir sans cesse se justifier. Il est donc utile de veiller au ton et à l'attitude à adopter dans le cadre de ces processus et d'être honnête dans la construction d'une vision partagée avec les parties prenantes, basée sur une meilleure compréhension des points d'accord et de désaccord.

Il est souhaitable d'inscrire les processus de dialogue dans la **gouvernance de l'entreprise** sans pour autant aller jusqu'à son institutionnalisation de manière trop formelle. Les instances de dialogue sont rarement des lieux de décision mais plutôt une succession de sas de décompression qui, au travers d'un processus d'écoute et de décantation des enjeux, vont permettre d'influencer la réalisation d'un projet. Au fur et à mesure, l'organisation pourra intégrer et tenir compte, dans son processus de décision stratégique, des points de vue divers et pertinents des parties prenantes. En ce sens, le dialogue ne doit pas nécessairement viser la recherche de consensus et la démarche ne pourra en aucun cas se substituer à l'autorité légitime de l'organisation. Le dialogue avec les parties prenantes doit s'appréhender comme un processus de construction de la décision suffisamment inclusif vis-à-vis des parties prenantes.

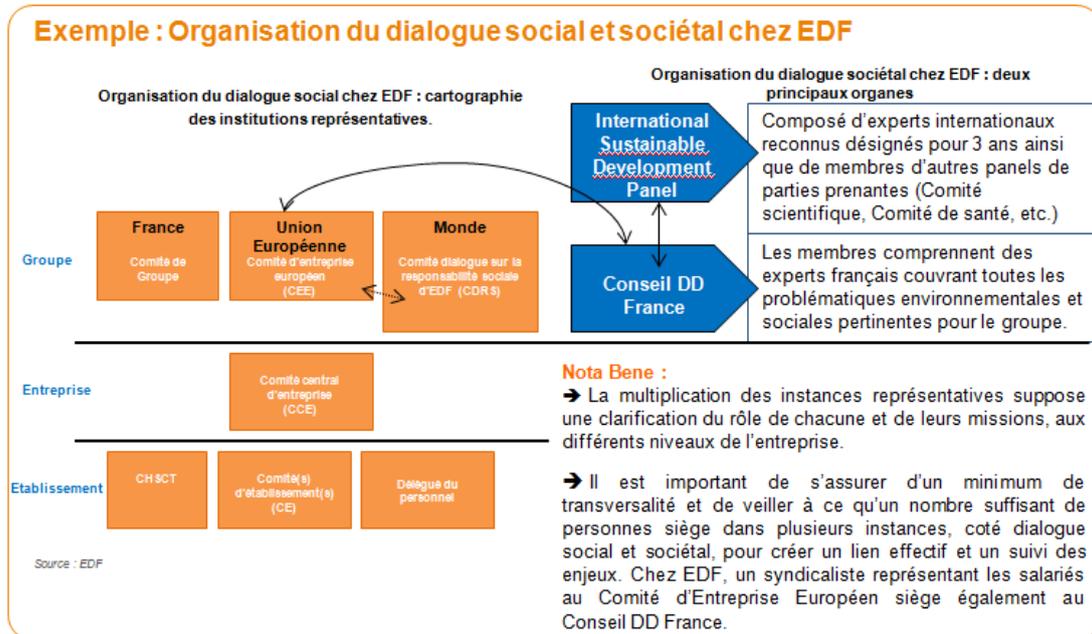
Les initiateurs du dialogue doivent respecter la part de noblesse de la démarche et une certaine forme d'éthique voir de déontologie (cf. Principes directeurs et les règles fondamentales à respecter).

Quelle gouvernance pour les démarches de dialogue avec les parties prenantes ?

Il est important de bien réfléchir aux liens qui peuvent être déployés avec les instances de dialogue déjà existantes au sein des organisations, notamment les conseils d'administration, les comités exécutifs, les comités de direction, etc. En effet, l'exercice de sa responsabilité sociétale doit transparaître dans un style de gouvernance qui respecte et qui porte les grands principes de la RSE et particulièrement celui de la transparence et de l'ouverture au dialogue. Autrement dit, le dialogue avec les parties prenantes doit idéalement être intégré aux dispositifs internes de prise de décision ainsi qu'aux systèmes de pilotage des activités de l'organisation.



Exemple d'EDF : le lien entre dialogue social et dialogue avec les parties prenantes



Interview de Pierre Victoria, Directeur du développement Durable de Veolia, Administrateur représentant des salariés

1) En quoi les démarches de dialogue avec les parties prenantes peuvent-elles contribuer à améliorer la gouvernance des entreprises ? Quels sont les prérequis pour permettre une meilleure contribution des parties prenantes en la matière ?

Au cours de ces dernières années, l'écosystème dans lequel vit une entreprise de services à l'environnement et d'accès à des biens essentiels s'est profondément modifié. La manière dont Veolia s'inscrit dans son environnement, gère ses salariés, dialogue et interagit avec ses parties prenantes, détermine sa recevabilité à produire, à vendre et conditionne sa « licence à opérer ».

Si le dialogue avec nos clients, autorités publiques et clients industriels demeure privilégié, ne serait-ce que pour améliorer le service et répondre à leurs nouvelles attentes, il n'est plus unique. La satisfaction du consommateur final ou de l'utilisateur (nos clients indirects) est essentielle car sans l'adhésion de la population au niveau du service et au prix demandé, rien de légitime, ni de durable ne peut se bâtir. Autrefois binaire, puis triangulaire, la relation avec nos parties prenantes externes est devenue multipolaire, avec l'irruption des acteurs de la société civile, ONG, entrepreneurs sociaux, associations de consommateurs, acteurs de solidarité, universitaires... L'arrivée de ces nouveaux acteurs repousse le périmètre traditionnel des métiers de Veolia et l'amène à remodeler la gouvernance de l'entreprise. C'est avec l'ensemble de ses parties prenantes que le Groupe s'engage à nouer un dialogue.

Avec la conviction qu'aucune activité économique ne saurait perdurer si elle ne répond pas à l'appel pressant de son époque, notre Président-directeur général, Antoine Frérot, a fait de ce dialogue avec nos parties prenantes, et plus largement de la co-construction des solutions créatrices de valeurs partagées, une des priorités d'action du nouveau Veolia.

Neuf engagements pour un développement durable ont été définis en 2014 et remplacent désormais la charte développement durable de Veolia. Ces engagements visent à concilier, pour nos clients et pour nous-mêmes, protection de l'environnement et développement humain. Ils nous obligent et nous engagent, pour ressourcer la planète, pour ressourcer les territoires et pour les femmes et les hommes de notre entreprise. Ils sont assortis de 12 indicateurs clés robustes, à la fois dans leurs définitions et leurs méthodes de calcul et accompagnés d'objectifs de progrès précis à l'horizon 2020, suivis par les membres du COMEX de Veolia.

La responsabilité vis-à-vis de nos parties prenantes s'exprime et se mesure plus particulièrement au travers de nos trois engagements pour ressourcer les territoires, qui sont nos engagements à : Construire de nouveaux modèles de relation et de création de valeur avec nos parties prenantes ; Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires ; Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain.

La définition de nos engagements est d'abord le résultat d'un important travail collaboratif mené au sein du Groupe, auprès de toutes les directions concernées. Ils ont de même été présentés et discutés avec le comité des Critical Friends de Veolia. Créé en 2013 par le Président de Veolia avec la volonté de s'appuyer sur l'expertise et le conseil de personnalités indépendantes, ce comité réunit une douzaine de personnalités françaises et internationales, des mondes associatif, institutionnel et académique, décidées à apporter leur expertise, leur vision et leurs critiques constructives.

Nos engagements ont fait l'objet, au printemps 2015, de l'édition d'un document qui a vocation à être largement diffusé. Leur présentation a ainsi donné lieu pendant l'année 2015 à une série de réunions d'échanges avec différents groupes de parties prenantes en France. Nous y encourageons de même les managers des pays où Veolia est implanté.

2) Pensez-vous que les parties prenantes (internes ou externes) puissent être davantage associées à cette gouvernance, notamment au travers des conseils d'administration ? Quelles sont les évolutions envisageables et souhaitables ?

L'entreprise est une construction humaine collective, créatrice de richesse. Malheureusement, comme toute construction sophistiquée, l'entreprise est fragile, indique Antoine Frérot, PDG de Veolia, dans la préface de l'ouvrage *L'entreprise, point aveugle du Savoir ?* (Editions Sciences Humaines, novembre 2014). En ce début de XXI^e siècle, sont remis en cause et challengés son rôle et sa contribution à l'intérêt général, notamment en France ; le fait qu'elle puisse être utile à de nombreuses parties prenantes, et pas seulement à quelques-unes ; sa capacité à préparer l'avenir et à prendre en compte des intérêts plus larges que ses seuls intérêts immédiats. Au-delà du premier cercle que forment les salariés, les actionnaires, les clients et les fournisseurs, figurent les banquiers, les assureurs, les collectivités locales, l'Etat, les territoires, la société civile, l'environnement, les générations futures, etc. Se pose la double nécessité de la prise en compte de leurs préoccupations respectives et de l'équilibre entre ces composantes de l'entreprise.

Une entreprise ne peut se développer harmonieusement que si tous les acteurs concernés y trouvent un intérêt proportionnel à leur engagement. Et aucun d'entre eux ne devrait pouvoir s'adjuger une fraction excessive de la richesse créée collectivement. Il faut réconcilier l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes et rééquilibrer leurs pouvoirs respectifs.

La loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 a marqué une nouvelle étape dans la gouvernance des grandes entreprises : celle-ci impose désormais aux sociétés anonymes et sociétés en commandites par actions dépassant certains seuils d'effectifs, d'avoir des représentants des salariés au sein de leur conseil d'administration ou de surveillance. Lors de l'assemblée générale mixte de Veolia du 24 avril 2014, le comité de groupe France et le comité de groupe européen ont désigné deux administrateurs représentant les salariés au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement. Demain, une évolution ne pourrait-elle conduire à la présence au sein du conseil d'administration des autres parties prenantes qui sont durablement engagées dans l'entreprise ? C'est une idée que défend Antoine Frérot dans différents cercles de réflexion comme le collège des Bernardins ou le centre de conférences de Cerisy.

3) Comment favoriser une meilleure contribution des parties prenantes au reporting sur les enjeux de responsabilité sociétale des entreprises ?

L'implication et la coopération de nos parties prenantes est essentielle pour avoir un retour de leur part sur nos activités et nous assurer que nous répondons bien à leurs attentes. Les réponses des questionnaires adressés à nos fournisseurs, nos employés et nos clients contribuent à nourrir un dialogue mutuel, qui favorise le développement de nos futures actions.

Nos parties prenantes nous aident à devenir une meilleure entreprise. Nous travaillons avec le gouvernement, nos clients, des ONG, des industries et des acteurs académiques pour répondre ensemble aux enjeux de l'eau, de l'énergie et des déchets. Un exemple de cet engagement porte sur notre collaboration en Grande Bretagne avec la London School of Economics dans le cadre de notre rapport « Imaginer 2050 », qui nous a permis de travailler étroitement avec un ministère et différents organismes et associations pour apprendre leurs bonnes pratiques. Autre exemple, la qualité des échanges avec les Critical Friends de Veolia nous a amenés à clarifier certaines actions. Afin de mieux intégrer ce dialogue positif à la stratégie de l'entreprise, il a été décidé que le président du comité des Critical Friends rendrait compte chaque année de leurs propositions et positions auprès des instances de gouvernance de l'entreprise. Avoir un dialogue constant avec nos parties prenantes contribue à bâtir des relations de long terme, ouvre de nouveaux espaces de discussion, et nous met au défi de faire mieux. Cela nous aide également à adapter notre perception des risques et à identifier des problèmes majeurs à prendre en compte. Ce dialogue permet d'impliquer nos parties prenantes dans l'identification, la compréhension et la réponse aux problèmes de soutenabilité – et d'initier un changement des mentalités.

3. Trouver le bon rythme

La question de la temporalité des démarches de dialogue est cruciale. Elle est un principe directeur en tant que tel. Trouver le bon tempo pour initier la démarche mais aussi l'inscrire dans la durée en tenant compte des actions passées et à venir suppose une certaine appréciation des temporalités de chacun des acteurs concernés.

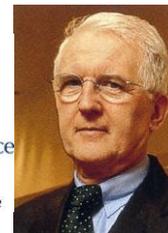
Les démarches doivent dans tous les cas s'inscrire dans un temps long. Le processus doit rester en perpétuelle évolution et le rythme doit s'adapter aux enjeux et temporalités de l'organisation qui l'initie. Des parties prenantes peuvent aussi parfois réclamer un temps de dialogue en période de crise. Le dialogue doit se penser comme un continuum sinusoïdal, quand bien même il serait ponctuel, et se mettre en place de manière à la fois réactive et proactive. Il convient par ailleurs d'entretenir des liens avec les parties prenantes en dehors des temps forts du dialogue afin de contribuer au développement d'une culture de l'échange et du dialogue.

Bonne pratique



Quand est-il préférable de ne pas se lancer dans une démarche de dialogue avec les parties prenantes ?

- Conflit récurrent avec une partie prenante,
- Tentative de manipulation,
- Pas d'objectifs clairs ou objectifs déraisonnables, inatteignables,
- Pas de culture du dialogue en interne,
- Manque d'intérêt ou de motivation,
- Les participants veulent uniquement défendre leur propre agenda,
- Absence de règles sur le dialogue ou manque d'approche méthodologique,
- L'entreprise a déjà pris une décision sur l'enjeu à traiter,
- Les délais sont trop courts pour engager un dialogue avec les parties prenantes,
- La principale préoccupation de l'entreprise porte uniquement sur la gestion des risques,
- L'entreprise veut utiliser le dialogue parties prenantes pour les mauvaises raisons, à savoir assoir sa position et convaincre ses interlocuteurs...



Interview de Michel Laviale, expert national du MEDEF

Dialogue avec les parties prenantes : le cas particulier des TPE/PME

1) Où en est-on selon vous du dialogue parties prenantes dans les entreprises ? En particulier, quels besoins avez-vous pu identifier sur ce sujet chez les TPE/PME ?

Pour le MEDEF, le dialogue avec les parties prenantes, pratique fondamentale de responsabilité sociétale, est une composante forte de l'engagement d'une entreprise, quelle que soit sa taille, pour le développement durable.

La prise en compte et l'implication des parties prenantes sont au cœur des démarches de développement durable des grandes entreprises et le dialogue engagé avec elles devient un élément central de leur bonne gouvernance, comme le montre l'état des lieux des pratiques réalisé par l'ORSE en février 2014.

Les grandes entreprises sont conscientes de l'importance d'entretenir des relations suivies avec leurs parties prenantes, parce qu'elles leur permettent de renforcer et enrichir les liens avec les acteurs évoluant dans leur écosystème. Ces entreprises mettent donc en œuvre des modes de dialogue et d'interaction diversifiés, allant de l'information et de l'écoute (notamment sous forme de panels) à la conclusion de véritables partenariats. Ces actions de communication et d'échanges, favorisant la pérennisation des relations avec les parties prenantes dans le temps, s'inscrivent dans les démarches de progrès continu des entreprises.

Le MEDEF constate que les démarches de dialogue parties prenantes formalisées sont moins développées chez les PME et TPE. Malgré une littérature abondante sur le sujet, très peu de publications sont orientées vers les PME et a fortiori les TPE. Les approches proposées, souvent trop globalisantes et lourdes, ne parviennent pas à convaincre ces acteurs de l'intérêt de la démarche. En outre, le coût supposé élevé, parfois à tort, de la démarche freine l'engagement des PME et TPE sur le sujet. Convaincre les PME/TPE d'entreprendre une démarche de dialogue avec les parties prenantes et d'aller de l'avant suppose donc de trouver les bons arguments et les bonnes approches, adaptées à leur contexte.

2) Quels outils sont mis à disposition par le MEDEF pour les entreprises ?

Afin d'aider les entreprises à s'approprier le sujet de la RSE et de faciliter la mise en place d'actions adaptées, le MEDEF a développé un certain nombre d'outils, à destination des fédérations et entreprises membres.

Plusieurs de ces outils participent à promouvoir concrètement le dialogue parties prenantes. Ainsi, le guide Cap vers la RSE : "Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance" de juillet 2012 insiste sur l'importance de cette dimension.

Le MEDEF a également publié un guide pratique dédié au sujet en décembre 2013, intitulé "Comment dialoguer avec les parties prenantes?". Pédagogique et opérationnel, il propose, en 5 pages seulement, une méthodologie pour aborder et conduire ce dialogue. Il précise, par ailleurs, les conditions de réussite de la démarche et les erreurs à ne pas commettre. Ce guide a été largement diffusé, notamment auprès des PME à l'usage desquelles il a été spécialement conçu.

Ce guide aura toute sa place dans le kit pédagogique que compte développer le Comité Pratiques RSE créé pour aider les MEDEF territoriaux à développer une offre dédiée à la RSE à l'intention de leurs adhérents.

Quelles recommandations pouvez-vous proposer pour faciliter l'engagement des PME et TPE ?

Le MEDEF formule **trois recommandations** :

- **Mettre au point un argumentaire pédagogique** expliquant aux PME et TPE l'intérêt et l'importance de s'engager dans une démarche de dialogue vis-à-vis des parties prenantes. Argumentaire qui leur apporte une réponse pragmatique, et qui explicite les conditions de succès de la démarche.
- **Faciliter l'émergence de méthodes et d'outils adaptés** pour aider les PME et les TPE dans leur démarche. Ces méthodes et outils doivent être simples et d'un usage pratique, et permettre autant que de besoin une mise en œuvre progressive. Ils doivent aussi présenter les différents modes de dialogue possibles afin que chaque entreprise trouve une solution qui lui corresponde.
- **Rechercher les moyens nécessaires pour accompagner les PME et les TPE dans leur dialogue avec les parties prenantes**, par exemple sous la forme de la mise à disposition si nécessaire d'un facilitateur externe. A cet égard, des associations spécialisées dans la RSE, comme l'ORSE ou le Comité 21 par exemple, ont l'habitude d'accompagner les entreprises dans leur exercice de concertation avec les parties prenantes. Il serait souhaitable de recenser dans un cadre régional les organisations privées (à commencer par les réseaux d'entreprises) et publiques (administrations, collectivités territoriales...) susceptibles de pouvoir jouer ce rôle, de les mobiliser à cet effet et de communiquer auprès des PME et des TPE sur les formes d'aides qu'elles pourraient recevoir. Ces acteurs pourraient également être les garants de la mise en réseau des PME et TPE engagées dans une démarche de dialogue parties prenantes afin de faciliter les échanges et le partage des bonnes pratiques de mise en œuvre.

PARTIE III - CADRER : Sur quoi dialoguer et avec qui ?

Ce chapitre fait référence aux étapes clés n° 14 à 25 du guide méthodologique.

Cette étape permet d'établir clairement un plan de déploiement afin de planifier puis d'initier un processus de dialogue avec les parties prenantes. Il s'agit sans doute de la phase la plus importante dans la conception du processus. Elle doit s'appuyer sur la vision du dialogue définie en Phase I. Elle permet notamment de sélectionner les parties prenantes et les enjeux qui seront portés au dialogue. Elle nécessite donc plus de temps, de réflexion, de méthode voire d'ingénierie pour bien cadrer l'ensemble de la démarche avant d'inviter les parties prenantes à participer au processus.

1. Le périmètre et l'objet du dialogue avec les parties prenantes

Le dialogue avec les parties prenantes doit, avant d'être lancé, être suffisamment cadré pour connaître précisément quel est l'objet du dialogue. Il peut s'agir d'un projet, d'une stratégie, d'un document à débattre ou co-construire (cf. « PARTIE II – INITIER : Dans quels buts mettre en œuvre une démarche de dialogue parties prenantes et comment l'initier ? » p.35)

L'objectif est-il d'aborder un projet dans sa globalité ou bien de se concentrer sur un thème ou projet précis ? Voici le genre de questions qu'il est important de se poser avant de se lancer.

Il est nécessaire de définir dans un premier temps le **périmètre du dialogue**, et particulièrement dans les entreprises présentes à l'international.

Le dialogue parties prenantes peut se constituer au niveau :

- Du Groupe,
- D'une ou de plusieurs filiales,
- À la fois au niveau Groupe et de ses filiales.

Mais aussi à l'échelle :

- Locale,
- Nationale,
- Internationale.

De la même manière, l'**objet principal** du dialogue est à questionner. Il peut porter sur :

- Un projet (ex : nouveau site, réalisation d'une analyse de matérialité...),
- Des enjeux thématiques matériels pour l'organisation (ex : l'environnement, les questions relatives aux consommateurs...),
- La stratégie de RSE et plus largement le poids des enjeux de développement durable sur l'activité de l'entreprise,
- Le reporting extra-financier,
- L'innovation,
- Un document à co-construire (ex : rapport, une vision stratégique à 2020).

Bien évidemment, il peut aussi s'agir d'une combinaison d'objets. Le dialogue peut porter à la fois sur la stratégie RSE globale de l'entreprise et ponctuellement sur quelques enjeux thématiques particuliers.

On distingue habituellement les concertations « stratégiques » (corporate) des concertations « locales ». Les démarches locales s'adressent à un grand nombre de personnes, à la fois à des experts et des citoyens, et portent souvent sur l'acceptabilité d'un projet précis (ex : construction d'une autoroute, installation d'une usine, etc.). Dans de nombreux cas, lorsque les projets sont de taille conséquente, ces concertations sont encadrées par la loi. À l'inverse, les démarches de type stratégique concernent la démarche RSE de l'entreprise et s'adressent exclusivement à des experts ou à des organismes représentants des citoyens. Ces concertations peuvent couvrir l'ensemble des enjeux de responsabilité d'une entreprise comme ne traiter que de sujets très spécifiques. Contrairement aux concertations locales, ces démarches comptent généralement un nombre beaucoup plus restreint de participants.

2. Les différentes modalités de dialogue avec les parties prenantes

Il existe différents niveaux d'interaction avec les parties prenantes et d'outils pratiques à disposition des organisations pour déployer une démarche de dialogue avec les parties prenantes.

Il convient d'établir tout d'abord si l'organisation souhaite engager un **dialogue multilatéral ou bilatéral**, puis du **niveau d'interaction** souhaité avec les parties prenantes (simple consultation, concertation, voir cogestion), en lien avec les objectifs assignés à la démarche de dialogue. Enfin, et en fonction du niveau d'interaction retenu, il importe de se doter du dispositif le plus adéquat, qui influencera notamment le nombre de parties prenantes à solliciter.

Le dialogue bilatéral et le dialogue multilatéral

On entend par **dialogue bilatéral** tout dialogue engagé avec des parties prenantes issues d'une même famille de parties prenantes (plusieurs fournisseurs, plusieurs ONG etc.). Il existe dans les entreprises des instances de dialogue bilatéral, notamment avec les parties prenantes contractuelles de l'entreprise comme les comités de groupes (dialogue avec les salariés) ou les comités consultatifs des actionnaires.

On entend par **dialogue multilatéral** les démarches initiées par des entreprises ou des organisations avec une pluralité et une diversité de parties prenantes. Il s'agit principalement de démarches engagées avec une variété de parties prenantes issues de groupes d'intérêts variés et associant à la fois des parties prenantes externes (ex : ONG, collectivités, fournisseurs...) et internes à l'entreprise (ex : collaborateurs, organisations syndicales, comité d'entreprise...), afin de confronter les points de vues d'acteurs divers.

Les différentes modalités d'interaction avec les parties prenantes

Il existe une large palette de modalités d'interaction et de dialogue avec les parties prenantes qui donnent un rôle plus ou moins importants aux parties prenantes dans les processus décisionnels de l'entreprise. La norme ISO 26000 évoque à ce sujet la création d'opportunités d'échange, tandis que la norme AA1000 insiste sur la pertinence des parties prenantes participant au processus de dialogue, ainsi que sur sa finalité : la recherche de résultats tangibles et acceptés par tous.

Diversifier les approches

Bien que le degré d'implication et d'ouverture aux parties prenantes varie en fonction des différentes modalités d'interaction, il n'existe pas nécessairement de niveau hiérarchique entre ces modalités qui peuvent se superposer ou être utilisées en même temps. Les modalités de dialogue ici détaillées ne relèvent donc pas nécessairement d'un processus linéaire. Plusieurs modalités de dialogue peuvent se suivre selon un certain séquençement progressif de la démarche. Des outils similaires peuvent également être adaptés à chaque modalité de dialogue retenue (exemple : information communication avant d'aller vers la concertation). Par ailleurs, il y aura toujours une dimension potentiellement conflictuelle dans chaque modalité de dialogue avec les parties prenantes, dans la mesure où celles-ci sont toujours libres de déclencher un débat vif.

Le choix entre les différentes modalités dépend principalement de l'intention initiale de l'entreprise, des objectifs stratégiques et priorités assignées au dialogue, de la nécessité de répondre à des attentes précises des parties prenantes, mais aussi des moyens et ressources disponibles pour engager un tel processus. Il existe une certaine porosité entre les différentes modalités de dialogue qui ne peuvent être absolument isolées les unes des autres. Cependant, en fonction des modalités choisies, différents outils et techniques de dialogue pourront être déployés. Parmi ces outils, certains s'inspirent de techniques traditionnelles et bien connues dans le marketing et le management (sondage, focus group, conférence) et d'autres de pratiques développées dans d'autres secteurs (développement international, urbanisme, concertation territoriale, démocratie participative, communauté en ligne ...).

Ces différents modes de dialogue sont donc complémentaires les uns des autres. Leur utilisation est fonction d'un certain nombre de paramètres, qui varient selon les organisations et leurs activités. Une entreprise peut ainsi être amenée à organiser un débat public sur l'impact de l'un de ses projets (obligatoire dans certains cas), et simultanément mettre en place un panel multi-acteurs à un niveau global/corporate, pour faire évaluer sa démarche RSE par des experts indépendants. Elle peut également nouer un partenariat bilatéral avec une ONG sur un enjeu précis (ex: approvisionnements en bois tropical, respect des Droits de l'Homme, etc.).

Préparer la démarche de dialogue en amont

Quel que soit le mode de dialogue retenu, il convient pour les organisateurs de se poser les bonnes questions avant de l'engager. En particulier dans le cas d'une démarche de concertation, il est indispensable de réfléchir aux modalités de fonctionnement qui l'encadrent et la rendent légitime aux yeux des parties prenantes. Ces modalités devront être approuvées par l'ensemble des participants au processus.

On peut distinguer six modalités de dialogue entre une organisation et ses parties prenantes. Les démarches de dialogue doivent aller au-delà de la simple « information » ou de la « communication », dans la mesure où ces derniers ne sont pas des échanges concrets mais plutôt de simples flux d'information ascendants ou descendants ne permettant pas un retour très formalisé des parties prenantes. L'information et la communication n'en restent pas moins une étape importante et souvent préalable ou concomitante à d'autres formes d'interactions.

Degré d'implication et d'ouverture avec les parties prenantes

Démarches de dialogue avec les parties prenantes (carré)

MODALITES	DEFINITIONS	CARACTERISTIQUES	EN PRATIQUE *Dialogue bilatéral/multilatéral *Rencontres physiques/virtuelles
Absence de relation	-	-	-
Information/ Communication	<i>Transmission de messages ou d'informations de façon unilatérale ou multilatérale.</i>	Flux "descendant"/ "ascendant".	Partage d'information, newsletter, brochure, rapport, site internet, conférence, vidéo, portes ouvertes, visite guidée, publicité, réseaux sociaux (Twitter et page Facebook)
Consultation	<i>Recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements</i>	Échange bi-directionnel, flux réciproque.	Etude, sondage, focus group, audit interne, panel de citoyen ou de consommateurs, forum de discussion, réunion publique, groupe consultatif, jury-citoyen, analyse de matérialité...
Concertation	<i>Débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation en vue de comprendre les informations, les positionnements de chacun en vue de prendre une décision.</i>	Construire une vision, des objectifs, des actes, de la proximité.	Constitution de panel pluri-acteurs, démarche de concertation, processus de participation à la décision...
Négociation	<i>Débat contradictoire sur un sujet ou une situation en vue de rechercher un diagnostic partagé ou une décision commune.</i>	Construire une décision commune sur un enjeu matériel avec un impact immédiat.	Négociation collective (ex: syndicale), processus de recherche de consensus, négociations internationales, négociations commerciales.
Médiation	<i>Confrontation des points de vue lorsqu'il y a blocage autour d'un projet afin d'aboutir à une solution ou un consensus majoritaire au travers de la conclusion d'un accord. L'intervention d'un tiers neutre est nécessaire.</i>	Obtenir un accord satisfaisant entre toutes les parties	Médiation, conciliation entre les parties, résolution de conflits
Coopération / Co-création	<i><u>Technique</u> : Action conjointe ciblée, ponctuelle ou locale. <u>Stratégique</u> : Action conjointe concernant une thématique pour toute l'entreprise, l'ensemble des thématiques pour une partie de l'entreprise ou les deux à la fois.</i>	Organisation de projets communs, enrichissement mutuellement.	Partenariats spécifiques, projet de développement local commun, alliance entre acteurs, Joint Venture...
Codécision / Cogestion	<i>Prendre le parti de faire quelque chose, se déterminer à entreprendre à plusieurs.</i>	Les parties prenantes participent à la gouvernance de l'organisation.	Représentation des parties prenantes dans les conseils d'administration, prise de décision collective.

Modalités de dialogue
Couvertes par le document

Source : Comité 21, d'après UNEP, AccountAbility, BEURET (J-E) in MERMET (L), Environnement, décider autrement, l'Harmattan, 2009, O. Maurel

Avantages et désavantage des différentes modalités de dialogue - analyse des forces et faiblesse et de chaque niveau de dialogue (SWOT)

	Outils	Force	Faiblesse	Opportunité	Menace
Consultation	Test de matérialité	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité de réalisation (3 à 6 mois) • Visuel : Cartographie des enjeux matériels prioritaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Effet boîte noire • Complexe sélectivité des parties prenantes : Légitimité/ représentativité • Difficulté à gérer « l'après » test de matérialité vis-à-vis des collaborateurs en charge des enjeux identifiés comme faibles • Pas ou peu de sensibilisation des différentes directions internes aux enjeux RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Répond à la GRI4 • Permet de visualiser rapidement les enjeux prioritaires • Démarche plus interne, avec un risque assez faible de remise en cause externe 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel manque de transparence sur la méthodologie, le traitement des réponses (et donc de remise en question de la pertinence de l'exercice) • Pas d'interaction entre les parties prenantes sollicitées, donc pas ou peu d'apprentissage entre les parties prenantes autour des enjeux RSE (différents voire contradictoires) de l'organisation
Concertation	Panel	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation interne autour des enjeux de RSE, les différentes directions de l'organisation étant sollicitées pour participer aux panels • Nécessite une implication forte de la direction donc un engagement utile pour faire progresser les enjeux RSE • Inscription dans la durée 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de limite dans le temps (processus potentiellement indéfini car l'objectif est de challenger l'organisation) • Coût : indemnisation des parties prenantes , logistique, référent interne... • Engagement de l'ensemble des directions internes plus complexe et long à construire / Temps long de conviction en interne • Mesure d'impacts complexe (questionnaire de satisfaction) • Nécessite une organisation logistique spécifique pour la tenue des réunions physiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Prise de conscience par les parties prenantes des différents enjeux RSE de l'entreprise (différents voire contradictoires) 	<ul style="list-style-type: none"> • Si peu de résultats concrets, risque de remise en cause publique de l'intérêt de la démarche • Gestion des agenda des différentes parties prenantes complexe

	Outils	Force	Faiblesse	Opportunité	Menace
Négociation	Négociation commerciale ou collective	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif défini donc, indicateurs de mesure plus faciles à mettre en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'engagement de l'ensemble de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte d'un consensus avec les parties prenantes participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport de force entre les parties prenantes impliquées
Médiation	Médiation	<ul style="list-style-type: none"> • Pouvoir sortir de l'impasse quand le dialogue avec les parties prenantes est conflictuel • Indicateurs de suivi des plaintes traitées 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiers externe « médiateur », neutre dans la recherche de solution 	<ul style="list-style-type: none"> • Peut apparaître comme le dernier recours à une situation conflictuelle
Coopération	Partenariat stratégique avec une association	<ul style="list-style-type: none"> • Opérationnel, lié à une action propre de l'organisation • Mesure d'impact possible • Gain d'expertise en interne grâce à l'appui du tiers • Ouverture vers ses parties prenantes sur un projet concret permettant de mobiliser les équipes opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté du choix de partenaire stratégique • Transparence sur les modalités du partenariat stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication • Partenariat avec un tiers permet de légitimer l'action, de renforcer la crédibilité de l'organisation sur une thématique • Meilleure connaissance du fonctionnement du tiers et réciproquement 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence sur les modalités du partenariat stratégique • Liens d'intérêt créés par cette relation entre l'organisation et le tiers
Codécision	Prise de décision collective	<ul style="list-style-type: none"> • Poids de la décision renforcé, légitimé 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps de prise de décision rallongé • Posture complexe pour la direction, nécessitant un accompagnement au changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance réelle et profonde par les PP du fonctionnement de l'organisation

Source : Comité 21



Illustration des modes et outils de dialogue selon les différentes modalités d'interactions proposées

1- Information /Communication : quelques exemples

Journée d'information sur les actions engagées

Terrain d'Entente : La démarche initiée en 2013 par Arkema

Entreprise leader dans le domaine de la chimie, Arkema se doit de maintenir des relations privilégiées avec ses parties prenantes. L'entreprise s'est engagée dans une démarche de communication de proximité qui vise à instaurer durablement des relations de confiance avec l'ensemble de ses parties prenantes. Lancé initialement en France en 2013, le programme se déploie aujourd'hui dans tous les pays où le groupe Arkema est présent. La démarche s'articule autour de trois axes : (1) Ecouter pour comprendre les attentes en accordant une place essentielle à l'écoute des communautés riveraines (enquêtes d'opinion régulières) ; (2) Dialoguer et expliquer les activités à travers l'organisation régulière de portes ouvertes au niveau des sites industriels ; (3) Progresser ensemble autour de la prévention des risques : par la promotion d'une culture de la prévention, le groupe Arkema cherche à améliorer sans cesse la sécurité industrielle, tout comme la protection de l'environnement et de la santé. Dès lors, chaque site industriel s'engage à entretenir le dialogue avec ses communautés riveraines et à informer régulièrement ses partenaires locaux de ses résultats et objectifs en matière de sécurité industrielle, de ses performances environnementales, de sa situation vis-à-vis des réglementations en vigueur, des incidents ou accidents survenus et des mesures correctives adoptées, des faits marquants de la vie du site ou de ses projets. [Pour en savoir plus.](#)

Partage de données et d'informations à travers les sites internet ou rapports développement durable

Orange et sa plateforme collaborative, le Digital Society Forum

Plateforme collaborative ouverte, le Digital Society Forum a été initié par **Orange**, en partenariat avec Psychologies Magazine et La Fondation Internet Nouvelle Génération, afin de donner à chacun les clés de compréhension pour mieux appréhender notre « vivre numérique ». Le Digital Society Forum rassemble chercheurs, acteurs économiques et acteurs de la société civile autour de grands thèmes de la vie quotidienne. Cette vision croisée est ensuite partagée lors d'ateliers participatifs publics en région et à l'étranger afin de proposer, sur la base des expériences de chacun, des pistes d'action pour s'adapter aux changements en cours. Ces rencontres permettent notamment d'échanger sur des thématiques de responsabilité sociétale du groupe comme l'inclusion numérique, le développement socio-économique par le numérique, l'accompagnement des jeunes et des parents dans le monde numérique ou la maîtrise de l'impact environnemental. Cette plateforme s'adresse à toutes les parties prenantes et permet par ailleurs, de répondre aux attentes des clients qui, de plus en plus, expriment leur questionnement voire leurs inquiétudes quant à l'impact des nouvelles technologies sur leur vie quotidienne. [Pour en savoir plus](#) - Alain Liberge - alain.liberge@orange.com

La sensibilisation des parties prenantes aux enjeux :

VIVENDI : Des podcasts sur la RSE à destination des parties prenantes

En 2013, la culture a été régulièrement au cœur de la programmation de Vivoice, la webradio de Vivendi, lors des ses « RDV Culture » et émissions spéciales autour de la RSE et du Développement durable dans le cadre d'émissions intitulées. « La RSE donne le ton ». Des débats et thèmes d'actualité tels que « Qui finance la création à l'ère du numérique ? », « La diversité culturelle à l'heure du numérique », « La diversité culturelle et le développement durable : même défi ? », « Les investisseurs, la RSE, la culture » ont été abordés sur les ondes, et des invités de marque ont succédé au micro de Vivoice : Michel Serres (Académicien, philosophe et historien des sciences), Pascal Nègre (Membre du Comité exécutif d'Universal Music Group), Françoise Benhamou (Économiste spécialiste de l'économie de la culture et des médias, membre de l'ARCEP), Laurent Bizot (Fondateur du label No Format ! et producteur), Julie Hardouin (Chargée de Production et Programmatrice), Grégoire Debailly (Producteur de cinéma), Christine Cauquelin (Directrice des documentaires du Groupe Canal+), Marie-Pierre Peillon (Directrice de la Recherche économique, analyse financière et extra-financière chez Groupama AM et Présidente de la SFAF), Jean-Philippe Desmartin (Responsable de la recherche ESG, Oddo Securities), Pierre Schereck (Directeur Épargne Entreprise et de l'ISR, Amundi). [Pour en savoir plus.](#)

2 – Consultation

Les enquêtes quantitatives et qualitatives auprès des parties prenantes : que ce soit pour réaliser leurs tests de matérialité ou comprendre les attentes d'un groupe particulier de parties prenantes

L'interrogation des collaborateurs : baromètre social de Gecina

« Au cours du dernier trimestre 2014, la Direction des Ressources Humaines de Gecina a initié une étude relative au déploiement d'une évaluation de la satisfaction des collaborateurs, baromètre social dont le questionnaire sera lancé au premier semestre 2015. L'objectif de cette démarche est d'identifier les éléments d'attractivité ou de rétention de l'entreprise, en donnant aux salariés l'opportunité de s'exprimer directement sur leur vécu professionnel (travail, entreprise, organisation, communication, relations humaines, management) et en suivant l'évolution de leur opinion régulièrement. Le cabinet de conseil en management, communication et opinion interne, Inergie, a été sélectionné pour réaliser cette étude. Spécialisé dans ce type de démarches, ce cabinet a pour ambition de faire de l'écoute interne un levier de mobilisation des collaborateurs par : - le déploiement d'une approche qualitative et quantitative adaptée à Gecina, - l'accompagnement à l'identification des axes de progrès et à l'implication managériale dans la mise en œuvre des actions, - l'établissement d'un « benchmark » à partir d'une base de données comparative de 320 entreprises représentant plus de 600 000 salariés en France et à l'international. ». [Pour en savoir plus](#)

La mise en place de consultation participative en ligne

Les Ecociliens : la démarche participative de la région Ile-de-France

Afin d'assurer sa conversion écologique et sociale, la **région Ile-de-France** a mis en place Les Ecociliens. Véritables États généraux qui ont réuni experts, entrepreneurs, élus, associations et citoyens et qui avaient pour objectif de faire émerger des propositions autour de trois axes : réduire l'empreinte écologique, rechercher un développement à haute qualité sociale, et diminuer les inégalités. 20 mois de concertation, 100 experts et 300 acteurs territoriaux ont permis de définir près de 100 propositions concrètes en 2011-2012. En 2013, c'est la mise en œuvre progressive des préconisations qui est à l'ordre du jour. Plusieurs d'entre elles sont d'ores et déjà prises en compte par le Conseil régional, avec par exemple, des actions pour la filière agricole ou des dispositifs d'aides aux entreprises locales. Les franciliens ont été mobilisés grâce, entre autres, à la mise en ligne d'un site internet participatif. Cette démarche participative est aujourd'hui achevée mais des documents de bilan des actions et du dispositif sont disponibles. [Pour en savoir plus](#)

Les consultations citoyennes

SNCF : Conférence de Citoyens sur les incivilités dans les trains et dans les gares

La **SNCF** a organisé la séance de restitution de la Conférence de Citoyens sur les incivilités, le 8 octobre 2014 en présence de Guillaume Pepy, président de SNCF, et de Jacques Rapoport, ancien président de RFF (aujourd'hui remplacé par Patrick Jeantet). Cette méthode de consultation publique issue des pays scandinaves garantit la contribution objective d'un panel de citoyens préalablement formé et éclairé sur les contraintes de l'entreprise et le phénomène étudié. C'est la première fois qu'une entreprise publique de transport s'engage dans cette démarche innovante : questionner les citoyens et accepter en toute transparence de confronter leur jugement à ses partis pris. La méthode appliquée par l'IFOP et une société spécialisée a été très stricte : des week-ends de formation, de réflexion et des temps de débats ont accompagné un groupe de citoyens constitué de 15 français représentatifs du pays dans sa diversité pour répondre à la question : « Selon vous, quel rôle chacun (clients, personnels et entreprise SNCF, pouvoirs publics...) peut-il jouer pour que les comportements s'améliorent dans les trains et dans les gares ? ». Les deux présidents ont répondu en toute franchise sur les recommandations faites par le panel, indiquant celles qui seraient retenues et expliquant pourquoi certaines autres pourraient difficilement se concrétiser. Rendez-vous a été pris au printemps 2015 afin de présenter aux citoyens les avancées suites à leurs propositions. Cette conférence témoigne de l'intérêt de SNCF pour le dialogue avec ses parties prenantes, en étant à l'écoute du terrain et de ses clients. [A regarder](#) : <http://bit.ly/291ASoJ> - Christian Dubost - christian.dubost@sncf.fr

3 – Concertation

L'exemple des panels

EDF : des panels indépendants pour capter des signaux et challenger les préétablis

Pour **EDF**, le dialogue avec ses parties prenantes est une priorité et peut contribuer largement à la performance et à la réussite de projets. Depuis une dizaine d'années, l'entreprise a instauré un espace de dialogue organisé, le « Sustainable development group panel », qui rassemble des personnalités internationales et indépendantes,

spécialistes d'économie de l'énergie, du climat, etc. ou représentant des intérêts de la société civile. Il a la double responsabilité de fournir une appréciation critique des engagements d'EDF en matière de développement durable et de leur mise en œuvre mais aussi d'apporter aux dirigeants du Groupe d'autres points de vue pour stimuler l'innovation. Ce panel, tout comme son homologue du périmètre France, le Conseil développement durable, se réunit deux fois par an et dialogue sur des thèmes précis comme la stratégie CO2 du groupe, le stockage des déchets nucléaires, les ambitions en matière d'énergies renouvelables ou encore la lutte contre la précarité énergétique. Le choix des sujets de réflexion est établi en commun. Les membres de ces panels sont associés à la préparation des dossiers travaillés en séance. L'avis du panel développement durable est par ailleurs rendu public in extenso chaque année. [Pour en savoir plus](#) - Jean-Christophe Mollaret - jean-christophe.mollaret@edf.fr

Forums thématiques sur un sujet

L'OREAL : des forums locaux et thématiques pour parler d'enjeux internationaux

Parce que l'importance et le traitement des enjeux liés à la responsabilité environnementale et sociétale de l'entreprise diffèrent d'un pays à l'autre, L'Oréal a mis en place des forums avec ses parties prenantes dans le monde entier afin de promouvoir un dialogue à **l'échelle locale, sur les enjeux tant locaux que globaux**. Ces forums, dans les différents pays, ont été l'occasion de balayer des sujets aussi variés que les enjeux environnementaux, la diversité, les tests sur les animaux, la sécurité des produits, ou encore les droits des femmes. Par-delà la tenue des forums, une plate-forme de dialogue en ligne a été ouverte aux parties prenantes, reprenant les différents chapitres de l'analyse de matérialité du groupe, et permettant aux organisations qui le souhaitent de poursuivre le dialogue en ligne, de poser des questions auxquelles les experts du groupe répondent en temps réel. Une manière de maintenir le lien, dans une démarche continue d'écoute et de progrès. En France, en 2013, c'est au fil de cinq forums thématiques – achats responsables, biodiversité, diversité et non-discrimination, communication responsable, énergie et changement climatique – que le groupe a consulté plus d'une centaine d'organisations. Cela a permis d'affiner la formalisation de ses engagements à horizon 2020, en tenant compte des enjeux soulevés lors des discussions. En 2 ans, 754 organisations ont été contactées, 232 ont participé à 14 forums dans 8 pays (Angleterre, Chine, États-Unis, Brésil, Inde, Afrique du Sud, Danemark, France). [Pour en savoir plus](#) : <http://bit.ly/20Mi4NI>

Doter de kits d'animation les acteurs d'un territoire

Rouge Vif territoires : la mise en capacitation d'acteurs dans le cadre d'un débat public porté par l'Instance Régionale de Débat Public des Hauts-de-France

Pour Rouge Vif territoires, un des préalables dans une démarche de concertation réussie repose sur une bonne connaissance du contexte local ; cela passe notamment par une cartographie des parties prenantes ainsi qu'une analyse des freins et leviers en termes de concertation. C'est cette phase préparatoire qui a permis, dans le cadre du Débat Public Pévèle Carembault, débat visant à déterminer les compétences de la nouvelle Communauté de communes et à nourrir son projet de territoire, d'identifier que certaines parties prenantes pouvaient être des acteurs relais (entreprises, associations, acteurs institutionnels...). Un dispositif participatif spécifique leur a alors été proposé parmi les différentes modalités participatives déployées tout au long du Débat : les mini-débats. Ce dernier a été présenté lors d'un forum de lancement du Débat Public comme un dispositif à la portée des acteurs volontaires ; suite à une formation et la mise à disposition d'un kit (guide d'animation, supports, feuille de restitution...), ces derniers pouvaient en toute autonomie organiser une rencontre avec leur public cible ; une condition *sine qua non* était de rendre compte des échanges et de la façon dont le mini-débat s'était déroulé. Rouge Vif territoires a ainsi capitalisé les contributions dans le cadre d'une synthèse technique du Débat Public (croisant avec les apports issus des autres modalités ; forums territoriaux, enquête en ligne, boîte à idées...) et d'en tirer des enseignements en termes d'évaluation de la démarche. 23 mini-débats, organisés par une diversité d'acteurs, se sont tenus de mi-mars à fin avril 2015 mobilisant 337 participants. Aujourd'hui, certains de ces acteurs font partie d'un Conseil de développement, créé à l'issue du débat public pour donner des « perspectives impliquantes » aux participants s'étant mobilisés. Garantir la qualité des échanges, leur restitution et la transparence, tout cela constitue des éléments déterminants dans la conduite d'une démarche participative riche, efficiente et efficace. [Pour en savoir plus](#) - Caroline Bataillon, Directrice de mission, Rouge Vif territoires : caroline.bataillon@grouperougevif.fr

Challenger la politique développement durable de l'entreprise

SEB : un panel sur sa stratégie développement durable du Groupe

Depuis sa création en 2004, la Direction Développement Durable du Groupe **SEB** a fait un travail de fond en collaboration avec les grandes fonctions de l'entreprise (achats, environnement, logistique...) réunies dans le Comité de Pilotage Développement Durable. Après 9 années de travail, le Groupe qui avait besoin d'être questionné et inspiré afin d'aller encore plus loin dans sa démarche, a instauré un panel de 8 experts internationaux externes (ONG environnementales, sociologue en lien avec la consommation alternative, professeur sur la gouvernance, expert en éco-conception ou sur la RSE en Chine...) et d'un représentant des

salariés, membre du Comité de Groupe européen. Il se réunit une fois par an et aborde différents sujets du champ du développement durable tel que la chaîne de valeur responsable.

Dialogue sur le test de matérialité

DEUTSCHE BAHN : des journées du dialogue

La Deutsche Ban a engagé plusieurs temps et formats de dialogue avec ses parties prenantes. En 2014, les journées du dialogue ont été l'occasion d'échanger sur les résultats du test de matérialité réalisé auprès de 100 répondants. En termes de résultats, la majorité des parties prenantes présentes ont ainsi validé la méthode, le contenu et les résultats du test de matérialité. Les principaux points de divergences observés entre les attentes externes et les priorités internes ont été débattus au travers de différents ateliers thématiques lors de ces journées d'échange. Pour la DB, ces journées d'échange ont permis de poursuivre les échanges avec les parties prenantes et de renforcer l'analyse de matérialité. Les participants ont été répartis en 6 groupes de travail (GT) pour échanger sur les sujets suivants: GT "Croissance profitable" ; GT "Usagers et Qualité" ; GT "Top-Employeur"; GT "Pionnier sur l'environnement" ; GT "Dialogue" ; GT "Compliance" ; GT "Infrastructures efficaces" ; GT "Prochaines étapes de la stratégie à 2020. [Pour en savoir plus.](#)

4 – Négociation

Négociation d'accords cadres internationaux avec les salariés

TOTAL : un accord cadre international avec le syndicat IndustriALL Global Union en faveur des droits sociaux

Le groupe **Total** a signé début 2015 son premier accord mondial avec le syndicat IndustriALL Global Union, représentant plus de 50 millions de travailleurs des secteurs minier, énergétique et industriel, et la majorité des Organisations Syndicales au périmètre des activités du Groupe. Il porte majoritairement sur la promotion des Droits de l'Homme au travail, la diversité, la santé sécurité au travail et la responsabilité sociétale. Cet accord marque l'engagement du groupe à assurer de meilleures conditions de travail à ses salariés à travers le monde et à garantir les droits syndicaux des travailleurs. Un comité composé de représentants de Total, d'IndustriALL et de ses syndicats affiliés se réunira une fois par an pour garantir l'application de l'accord. [Pour en savoir plus.](#)

5 – Médiation

Médiation inter-entreprise

LE MEDIATEUR DES ENTREPRISES : Un dispositif public accessible qui rencontre un vrai succès

Par décret présidentiel, était créée le 8 avril 2010, dispositif gouvernemental d'aide aux entreprises unique en Europe : la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance. Gratuit, confidentiel et efficace (huit cas de médiation sur dix aboutissent à un accord), il existe des offres de médiation dans le secteur privé mais payantes. Peuvent bénéficier du dispositif toutes les entreprises, de la TPE aux grands groupes, qui rencontrent des difficultés relationnelles et /ou contractuelles avec un client ou un fournisseur. Face à la demande, la Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance a vu son périmètre d'intervention s'élargir en 2012 à l'ensemble des filières industrielles (grande distribution, luxe, ingénierie, communication, informatique, artisanat, santé, énergie/nucléaire...), mais également aux services. Et les besoins ne se tarissent pas : fin 2014, 230 000 entreprises avaient été accompagnées. Par décret du 14 janvier 2016, un nouveau dispositif remplace l'ancien : la **Médiation des entreprises**, résultat de la fusion entre la médiation interentreprises et la médiation des marchés publics. Cette médiation se veut un moyen d'apporter une solution à des situations de blocage, entre entreprises, groupes d'entreprises, acteurs publics et privés ou au niveau d'une branche. Le dispositif, présidé par Pierre Pelouzet, vise aussi à faire évoluer les comportements à long terme, notamment grâce à la Charte et au Label Relations fournisseur responsables. [Pour en savoir plus](#)

6 – Coopération / Partenariats*

Evaluation par les parties prenantes

L'Agenda 21 de la Franche-Comté évalué par un comité participatif

La région Franche-Comté a mis en place une évaluation participative de la démarche Agenda 21 sous la forme d'un comité évaluatif. Il se compose de cinq conseillers régionaux, cinq membres du CESER (Conseil économique, social et environnemental régional), cinq experts et quinze citoyens volontaires. Leur sélection s'est faite par un appel à candidature, selon des critères géographiques (en fonction de leur département) et de parité. Il a pour objectif de produire une évaluation indépendante qui doit permettre d'enrichir la réflexion du Conseil

régional pour son Agenda 21 deuxième génération 2013-2015. Le Comité évaluatif s'est donc réuni à cinq reprises en 18 mois, afin de produire un rapport d'étape, qui préconise entre autres : une vision plus globale et prospective, le changement de l'existant, la mise en cohérence des politiques territoriales entre-elles, et la vision de l'Agenda 21 comme processus d'amélioration continue et non comme un programme d'action supplémentaire. Autant de préconisations qui construiront l'Agenda 21 2ème génération de la Franche-Comté. [Pour en savoir plus](#) - Sylvie Delorme - sylvie.delorme@franche-comte.fr

Partenariat ou Dialogue avec une ONG

FIR : quand les investisseurs responsables ouvrent le dialogue!

Le **Forum pour l'Investissement Responsable (FIR)** pilote depuis 2010 une plateforme de dialogue avec les entreprises, intitulée *CorDial* pour « Corporate Dialogue », dans le cadre de sa commission relation avec les émetteurs, présidée désormais par Xavier Desmadryl en charge de la recherche ESG (Environnement-Social-Gouvernance) chez HSBC GAM. Concrètement les membres du FIR (investisseurs, gestionnaires d'actifs agences de notation extra-financière, courtiers), organisés en binômes, vont rencontrer et interroger des entreprises sur une thématique choisie collégialement. L'objectif de CorDial est d'amener les entreprises à s'interroger sur leurs pratiques et à les faire évoluer. Les trois premières campagnes menées dans le cadre de CorDial étaient axées sur le rôle des assemblées générales d'entreprises, sur les politiques RH et sur le management, et le reporting des risques environnementaux. [Pour en savoir plus](#). Grégoire Couste -gregoire.couste@frenchsif.org

7 – Co-décision

Liée au modèle économique de mutuelle et de coopérative

Macif : groupe mutualiste et codécision

Le groupe **Macif** se distingue par son système de gouvernance mutualiste. Les sociétaires, au travers de leurs représentants élus – les délégués –, sont au cœur du dispositif d'orientation et de contrôle de la gestion de la mutuelle d'assurance et décident des orientations stratégiques. Le pouvoir démocratique de la mutuelle repose sur le vote des sociétaires. Ces derniers sont ainsi appelés à élire, par scrutin de listes, leurs délégués régionaux tous les trois ans. [Pour en savoir plus](#).

Biocoop : coopérative et codécision

Biocoop est avant tout un projet coopératif atypique qui s'illustre par une gouvernance singulière. Le Conseil d'Administration de Biocoop est composé de 4 collèges. Y siègent, au même titre, des représentants des magasins, des représentants de groupements de producteurs, un représentant des salariés et un autre des consommateurs. [Pour en savoir plus](#).

8 – Co-construction

Co-conception des produits ou services avec les clients

Le Club Med invite ses clients à contribuer à un processus de co-création

Par le biais d'une application participative sur sa page Facebook, le Club Méditerranée a choisi de mobiliser ses clients pour participer à la création du nouveau Village Neige 4 Tridents de Val Thorens qui a depuis ouvert ses portes en décembre 2014. Les Fans ont ainsi pu voter pour différents éléments liés à l'identité et la vie du Village : son nom, son logo, ses éléments de design de l'hôtel, ses activités etc. Le village a donc été en partie construit en tenant compte des goûts de sa clientèle potentielle. Pour l'entreprise, s'est aussi un moyen de capitaliser sur sa clientèle et d'acquérir de nouveaux clients, plus jeunes, grâce aux réseaux sociaux. [Pour en savoir plus](#).

Co-construction avec les salariés

La Poste mobilise 150 000 collaborateurs pour la construction du nouveau plan stratégique

Une des ambitions de la stratégie de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) du **groupe La Poste** est d'être un acteur investi avec ses parties prenantes externes dans une performance durable partagée. De par sa taille, 266 000 salariés, et par son maillage territorial, 17 000 points de contacts, le groupe La Poste ne peut pas se passer de l'avis, des idées, des opinions de ses parties prenantes internes et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. Au niveau national, La Poste a décidé il y a plus d'un an d'impliquer ses principales parties prenantes dans la conception du nouveau Plan stratégique 2013/2018. Pour la première fois, ce sont près de 24 000 ateliers

qui ont été organisés partout en France. En moins de 100 jours, plus de 150 000 postiers ont proposé près de 46 000 idées pour contribuer à bâtir les grandes orientations stratégiques du groupe La Poste pour les cinq années à venir. Les élus et les associations de consommateurs ont, eux aussi, été consultés lors de tables rondes. Riche de ces travaux et de ces échanges, le nouveau plan stratégique sera dévoilé au premier trimestre 2014. Pierre-Olivier Bernière - pierre-olivier.berniere@laposte.fr

« Les entreprises arriveront à créer de la valeur partagée que si elles mettent en place de nouvelles formes de dialogue avec leurs parties prenantes basée sur la sincérité : en les considérant comme de véritables partenaires du développement des solutions » Mark Kramer, <http://www.delivering-tomorrow.com/creating-shared-value-through-stakeholder-engagement>



Interview de Pierre-Yves Sanchis, Dirigeant de e-RSE.net **Numérique et dialogue PP**

Quel rôle pour Internet et les réseaux sociaux dans les démarches de dialogue avec les parties prenantes ?

Avec plus de 2,5 milliards d'individus connectés à Internet dans le monde, et près du trois quart des français sur les médias sociaux, où ils y passent en moyenne 1h30 par jour, le numérique dépasse la tendance en s'inscrivant dans une réelle nouvelle manière d'échanger, de s'informer et de consommer.

Que ce soit par une recherche d'information sur les moteurs de recherche ou au travers d'une consultation ou d'un partage d'actualité sur les médias sociaux, les parties prenantes des entreprises ont aujourd'hui la capacité d'influencer les entreprises, avec ou sans leur accord. A la différence d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes en face à face, le numérique permet de démultiplier la capacité d'une entreprise à capter des enjeux parfois difficiles à distinguer.

Sur e-RSE.net, nous avons récemment mis en œuvre le « FeedDédéBack », un moyen simple pour partager son sentiment face à une démarche de développement durable partagée par une entreprise. En une seconde, un lecteur peut dire s'il estime que l'initiative est exemplaire, intéressante ou peu convaincante. Une mine d'or pour des entreprises en recherche de boucle de rétroaction sur leur démarche développement durable ! En seulement quelques semaines, une entreprise comme HEINEKEN France a déjà récolté plusieurs centaines de feedbacks issus de parties prenantes composées de journalistes, professionnels et experts en RSE. Orange a aussi récemment proposé un questionnaire en ligne pour mieux identifier les principaux enjeux RSE du Groupe. 12 thèmes étaient proposés, parmi lesquels 3 devaient être sélectionnés. Un moyen rapide et simple d'obtenir un retour d'un public plus large et moins expert qu'un panel de parties prenantes.

1) Faut-il privilégier le recours au digital uniquement dans le cadre d'un dialogue avec les consommateurs ?

Les salariés, groupes de pression, associations et autres parties prenantes clés des organisations sont tout autant sur Internet et sur les médias sociaux que les consommateurs. Et tout comme pour les consommateurs, leurs usages évoluent. Ils échangent sur des réseaux sociaux professionnels dans le cadre de leur activité sur LinkedIn, promeuvent ou critiquent leur employeur sur leur compte Facebook personnel, créent des sites Internet ou appellent au boycott d'une marque sur les médias sociaux...

Encore une fois, face à cette évolution des usages, le dialogue avec les autres types de parties prenantes doivent aussi évoluer. Plus de jamais, l'accès aux TIC et au dialogue est facilité pour les organisations. De nombreuses solutions gratuites telles que Google Forms ou encore Wuffoo permettent de créer en quelques minutes un questionnaire de grande qualité. Les principaux médias sociaux sont gratuits et libres d'accès et permettent de s'adresser directement aux parties prenantes sur leurs lieux d'échange de prédilection (Twitter, LinkedIn, Facebook, etc.).

Mais attention, si la technologie ne doit plus être considérée comme un obstacle, l'animation de ces nouveaux outils, elle, ne doit pas être minimisée. Un nouveau métier est d'ailleurs né ces dernières années, le métier de community manager, véritable animateur de ce dialogue dans le numérique, à la croisée des chemins entre la communication, le service à la clientèle, le marketing et le webmastering. Polyvalent, il représente les « oreilles » de l'organisation et doit être en mesure d'orienter le dialogue avec les internautes pour les amener à aller jusqu'à la co-construction.

2) Peut-on vraiment initier un dialogue constructif et interactif en ligne ?

Le numérique ne peut pas avoir vocation à remplacer un dialogue construit avec un panel de parties prenantes clés, cependant il peut apporter une approche complémentaire pour répondre à trois objectifs principaux.

Le premier, pour une organisation, peut être un objectif de « test and learn ». A la différence de la consultation de quelques personnes expertes, le numérique permet à une organisation d'obtenir rapidement un grand nombre de retours sur un projet ou une initiative. Encore faut-il que l'organisation s'inscrive réellement dans une démarche d'amélioration continue avec ses parties prenantes ! Un exemple concret est celui de BNP Paribas, qui permettait aux internautes d'apporter leur jugement par rapport aux chiffres clés de la RSE de l'entreprise. A la suite de cela, les internautes étaient invités à poser leurs questions au community manager.

Un second objectif peut-être la recherche d'une co-construction. Le recours à un cabinet de conseil ou à un échange avec 10 personnes expertes ne permettra jamais de récolter autant d'idées que des centaines ou milliers d'internautes directement impactés par ces projets potentiels. Un exemple à retenir est celui du *Sustainable Living Lab* de Unilever, où des centaines d'étudiants, ONG, experts et professionnels ont partagé leurs idées pour enrichir la stratégie RSE du Groupe. Un autre exemple est celui de *imaginons.paris*, où les citoyens eux-mêmes peuvent participer au futur plan d'urbanisme de la ville. Des milliers de contributions sur l'environnement, le logement ou l'attractivité de la ville sont déjà dénombrées, alimentées au quotidien par de nouveaux sujets, parfois polémiques.

Enfin, un dernier objectif peut être un objectif d'influence. A la différence d'un dialogue à huis clos, un dialogue en ligne réalisé sans restriction d'accès peut permettre à l'organisation de viser un nombre plus large de parties prenantes que les seules personnes initialement visées. A titre d'exemple, lorsqu'un internaute vient participer à un débat sur la page Facebook d'une organisation, ses propres amis vont potentiellement voir son activité et rejoindre eux aussi le débat. Ou lorsqu'une organisation va publier un contenu sur Internet sur un enjeu lié à ses enjeux développement durable, ce dernier va être référencé sur les moteurs de recherche, nourrissant ainsi en complément la réputation de l'organisation. Ainsi, en tapant sur Google « le handicap dans le secteur du digital », on retrouvera une contribution de l'entreprise Solocal Group en première position, où elle y explique en toute transparence sa politique handicap sur e-RSE.net.

3) A contrario, un abus de réseaux sociaux peut provoquer des retours négatifs des parties prenantes. Avez-vous un exemple ?

Trop d'organisations restent encore effrayées par les médias sociaux, par crainte de « bruit négatif » ou de « retours négatifs ».

Pourtant, s'ils sont maîtrisés, ces retours négatifs sont une chance et une opportunité pour les organisations, qui peuvent alors s'exprimer et expliquer leur démarche. En effet, avec Internet et les médias sociaux, le pire qui puisse arriver pour une organisation est que cette dernière ne soit pas à l'origine de cette invitation au dialogue. Dans tous les cas, les internautes s'expriment sur les marques et organisations, en bien ou en mal, que ce soit sur des forums, journaux en lignes, sur leurs médias sociaux... Plutôt que l'image de marque soit potentiellement entachée sur des lieux que l'organisation ne maîtrise pas, mieux vaut être soi-même à l'origine des débats, dans un lieu où l'organisation pourra facilement répondre et entrer dans un dialogue constructif.

Un bel exemple récent est celui de Ferrero, pourtant attaqué pour la présence d'huile de palme dans sa pâte à tartiner. La marque a créé un site Internet informatif, et a suscité elle-même le débat et répondu à l'intégralité des questions posées par les internautes, directement sur sa page Facebook et compte Twitter. Résultat, les retours négatifs sont restés circonscrits en quelques lieux maîtrisés, où les plus virulents ont pu mieux comprendre la démarche de l'entreprise, voire changer d'avis.

Il existe de nombreux outils numériques pour interagir avec les parties prenantes en ligne. A titre d'exemple, le cabinet de conseil IMS au Royaume-Uni propose une démo de sa plateforme pour le dialogue en ligne avec les parties prenantes, StakeholderTALK. [En savoir plus.](#)

Ce type de plateforme est en plein essor. Elles permettent en effet d'associer un nombre important de parties prenantes à une session de dialogue en balayant la problématique de la localisation géographique des parties prenantes qui peut-être un frein, notamment lorsque l'on souhaite réunir un panel international. Les autres avantages de la dématérialisation des réunions sont également la réduction des émissions de CO₂ liée à l'absence de déplacement (impact positif sur le bilan carbone de l'organisation), la réduction des coûts (frais de déplacements, location de salle, temps consacré aux aspects logistique, etc.)

Attention cependant de ne pas perdre en qualité de dialogue en occultant les limites de ces outils dématérialisés. Ils ne remplacent pas un échange en face à face qui permet de mieux apprendre à se connaître et d'instaurer une relation de confiance, notamment grâce aux temps de discussion informels avant et après la session de dialogue (petit-déjeuner, déjeuner, etc.). Les échanges de visus restent appréciés par les parties prenantes internes comme externes.

3. L'identification des parties prenantes

Dès qu'une entreprise a saisi l'intérêt d'engager un dialogue avec ses parties prenantes, elle est immédiatement amenée à se poser certaines questions très pratiques : qui sont les parties prenantes de l'entreprise ? Comment les identifier précisément et s'assurer de n'en oublier aucune importante ? Avec lesquelles dialoguer en priorité ? Qui impliquer en interne pour mener à bien la cartographie ? Etc.

Bien identifier puis choisir les parties prenantes est un exercice fondamental et délicat, dans la mesure où l'ensemble du processus de dialogue dépendra de ce que les parties prenantes feront remonter comme information à l'entreprise.

La tâche peut sembler titanesque et chronophage (il existe en effet une infinité de parties prenantes pour chaque organisation). Il est donc nécessaire de procéder par étapes :

1. Définir clairement le périmètre du dialogue (échelle locale, nationale, internationale),
2. Identifier les grandes catégories de parties prenantes en partant de l'existant
3. Analyser leurs interactions avec l'entreprise,
4. Prioriser les parties prenantes en vue du dialogue.

Il est plus simple de partir déjà de l'existant, à savoir les parties prenantes les plus évidentes et auxquelles l'entreprise est déjà habitué, puis d'ouvrir le cercle en s'interrogeant sur les acteurs plus éloignés mais qui rentrent dans la sphère d'influence de l'entreprise et qui sont donc légitimes pour contribuer à un échange avec l'entreprise. Il s'agit pour l'entreprise de porter un regard circulaire, à « 360 degrés », sur ses parties prenantes, afin de les **classer par grandes catégories**. Cette recherche assez large de parties prenantes est indispensable pour avoir une vision globale de l'écosystème de l'organisation et s'assurer de n'avoir oublié personne. Il est donc utile de définir d'abord les grandes catégories de parties prenantes avant de se lancer dans l'identification d'organisations plus spécifiques. Les principales sont généralement connues : salariés, clients, actionnaires, régulateurs, médias,

Liste indicative des différentes familles de parties prenantes

Une partie prenante est définie comme « *tout individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation* »²⁹. Les parties prenantes sont à la fois des acteurs, **internes et externes**, à l'entreprise pouvant affecter ou être affectés, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, positivement et négativement par les activités, produits, services et stratégies de l'entreprise déployés pour atteindre ses objectifs. La cartographie des parties prenantes permet d'identifier différents groupes d'acteurs. Chaque cartographie est unique et dépend de chaque entreprise en fonction de son activité. On distingue généralement les parties prenantes internes et externes et les parties prenantes contractuelles et non-contractuelles. Est proposée ici une **liste indicative et non exhaustive des familles de parties prenantes** :

Critères généraux

- Représentants de **l'Etat**, d'une **collectivité territoriale** ou d'une **institution étatique** (administration, gouvernement, ministère, autorités territoriales) où se trouve le siège international de l'entreprise
- **Dirigeants de l'entreprise** (direction générale et directions fonctionnelles, direction du développement durable, direction des achats, direction des ressources humaines, direction juridique, direction commerciale, direction administrative et financière, direction des affaires publiques conseil d'administration, autres...)
- Représentants **syndicaux internationaux** et représentants de **confédérations nationales de syndicats** du pays du siège international
- Représentants d'**ONG de défense des droits de l'homme**
- Représentants d'**ONG de protection de l'environnement**
- Représentants des **actionnaires** majoritaires ou non, des **investisseurs** (banques, mandataires, investisseurs responsables selon le modèle économique de l'entreprise) et des **agences de notations** ou analystes.
- Représentants du **personnel** de l'entreprise et des **salariés** (issus des Institutions Représentatives du Personnel)
- Représentants de **clients principaux** (directs et indirects pour une entreprise de "Business to Business") ou d'associations de **consommateurs/utilisateurs** (pour une entreprise de "Business to Consumer")
- Représentants de **fournisseurs, sous-traitants** ou **distributeurs** clés de l'entreprise
- Représentants du **secteur d'activité** (concurrents, association professionnelle, association industrielle, associations commerciales)
- **Chercheurs** ou **universitaires** (spécialisés sur les thématiques clés de l'entreprise).
- Représentants d'organismes de formation ou de conseils.
- Représentants des **générations futures** (étudiants, jeunes).
- Représentants des **médias**

Critères géographiques particuliers

- Représentants de la **société civile** des territoires d'impacts principaux
- Représentants d'**ONG ou de Fondations de solidarité internationale**, partenaires et bénéficiaires d'actions de mécénat.
- Représentants de la **population locale** (citoyens, résidents, associations de riverains, chambre de commerce, associations locales, communautés autochtones ou locales)

Critères thématiques

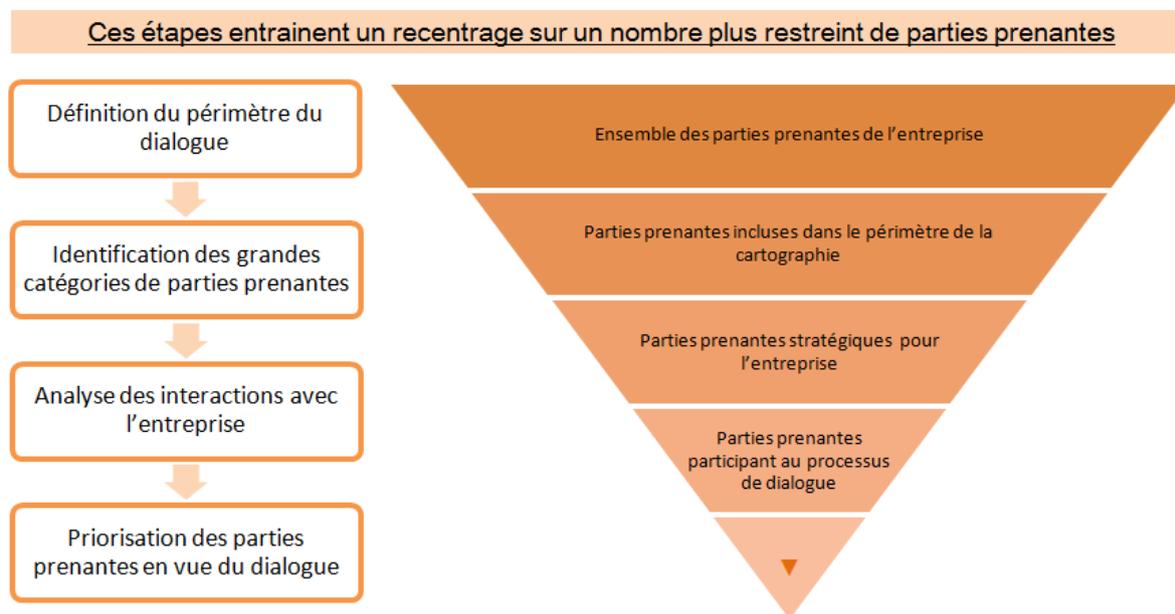
- **Organisations ou experts thématiques** publics ou privés

Critères sectoriels

- ONG ou organisation sectorielle (si existante)
- Représentants d'**initiatives de RSE menées** avec des entreprises du même secteur d'activité
- Représentants de confédération et ou **fédérations syndicales de travailleurs**
- Représentant d'une **autorité de tutelle ou une instance d'autorégulation**

²⁹ Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, paragraphe 2.20

La sélection des parties prenantes, invitées à entrer dans un processus de dialogue dépendra en grande partie du type de dialogue mené. De ce choix, dépendra en effet le nombre de parties prenantes à solliciter (atelier thématique resserré ou ouverture large au grand public : la question de la taille de l'échantillon peu être crucial !) et le profil des parties prenantes (recours à des profils plutôt experts ou à des personnes pas forcément sensibilisées aux enjeux de responsabilité sociétale).



Source : Comité 21

Il arrivera cependant que dans certains type de dialogue, des parties prenantes « surgissantes » s'invitent dans les débats, se sentant suffisamment légitimes pour exiger d'avoir voix au chapitre et ce même si elles n'avaient pas forcément été préalablement identifiées. Il est également nécessaire d'identifier les possibles enjeux sans représentants officiels dit « stake without holders »³⁰ : on cite traditionnellement les générations futures ou la nature qui n'ont pas toujours de représentants officiels.

La question de la représentativité des parties prenantes est souvent posée mais les réponses sont complexes. La représentativité doit tenir compte de la diversité des points de vues et pour cela, il est nécessaire de maintenir une certaine hétérogénéité dans le choix des parties prenantes pour parvenir à de véritables confrontation d'intérêts divergeants voir contradictoires. Si les parties prenantes sont trop homogène et trop proche de l'entreprise, leur regard critique pourrait être plus apaisé, entraînant des débats trop concensuels et sans doute moins utiles pour faire avancer les projets. Par ailleurs, il est nécessaire de veiller à ne pas sélectionner uniquement les parties prenantes les plus bruyantes ou partisans pour s'assurer que les débats seront constructifs et éviter les oppositions frontales, notamment dans le cas de démarches multilatérales de dialogue.

Pour s'assurer d'une bonne représentativité, il est nécessaire d'avoir un certain niveau de rotation dans les parties prenantes présentes. Il est également possible, en fonction de certains exercice de dialogue, de faire un tirage au sort pour éviter de toujours recourir au même type de parties prenantes ou de faire plus largement appel au grand public (en tant que consommateur ou citoyen par exemple). Le recours à des parties prenantes moins au fait de certains enjeux peut être intéressant pour qu'elles critiquent et apportent un regard plus naïf sur l'entreprise, lui permettant parfois de revenir à l'essentiel ou d'identifier des difficultés dans la compréhension ou la perception des messages. Ne pas sélectionner les parties prenantes sur la base de leur seul degré d'expertise ou niveau dans l'entreprise (que des managers par exemples) est également un moyen de maintenir une certaine forme de diversité. Il est également souhaitable de sonder les parties prenantes internes mais aussi les parties prenantes externes déjà identifiées ou encore de faire appel à un tiers facilitateur extérieur afin qu'elles puissent compléter la liste des parties prenantes ou faire évoluer par exemple la composition de certains panels. Afin de renforcer la représentativité des parties prenantes dans les exercices de dialogue, il convient par ailleurs de veiller aux questions de diversité ou de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

³⁰ cf Capron (2003))

Enfin, il est important d'être transparent sur les liens financiers entre les parties prenantes et l'entreprise qui la sollicite afin de lever toute suspicion de corruption mais aussi vis-à-vis des autres parties prenantes participants à la démarche.

Il est nécessaire de garder en tête que la cartographie des parties prenantes évolue avec le temps. Il est donc nécessaire de renouveler l'exercice régulièrement en fonction des projet. Aucune liste de parties prenantes ne serait être complètement exhaustive ou définitive ! La sélection des PP dépend de chaque entreprise et se fait sur mesure. Il est cependant possible de réaliser des cartographies à l'échelle d'un secteur d'activité (ex : secteur de la pharmacie, secteur automobile, etc.)

La participation des parties prenantes dépendra aussi de leur motivations. Elles varient fortement de l'une à l'autre, et les intérêts défendus peuvent être parfois contradictoires. L'objectif principal est généralement de contribuer à la réflexion sur la politique de RSE de l'entreprise au niveau global, et d'apporter une expertise complémentaire sur un projet ou une thématique donnée. Certaines parties prenantes rejettent par principe les activités d'une entreprise et refusent alors d'engager un dialogue officiel avec l'entreprise, ce qui n'empêche pas pour autant certaines formes d'échanges.

Une fois les grandes catégories de parties prenantes définies, il est souhaitable **d'affiner cette première approche**, en tenant compte de certains critères objectifs, comme le secteur d'activité de l'entreprise, son mode de gestion/gouvernance, sa présence géographique, etc., qui la singularisent. Les **principaux critères** auxquels les entreprises ont généralement recours pour sélectionner les parties prenantes, les prioriser et analyser le type de relations qu'elles ont développées avec l'entreprise sont :

- les enjeux portés et défendus par les parties prenantes (environnementaux, sociaux, sociétaux ou autres thématiques défendues par les parties prenantes ou sur lesquelles elles sont particulièrement impliquées). Le choix peut être complexe, par exemple dans le cas d'une variété d'ONG environnementales : pourquoi choisir une ONG plutôt qu'une autre ?
- les types d'organisation (internes vs. externes, ONG, syndicats, médias, investisseurs...),
- la nature des relations avec l'entreprise (directs/indirects, contractuels/non contractuels, partenaires / non partenaire etc.), et la proximité (cercle primaire, secondaire, tertiaire en fonction de la sphère d'influence).
- Le poids de la partie prenante dans le débat : parties prenantes puissantes et reconnue ou partie prenante plus silencieuse ; parties prenantes traditionnelle et habituelle ou parties prenantes originales et un peu décalées ; parties prenantes facilement identifiables ou parties prenantes plus étrangères à l'organisation). La capacité de la partie prenante à influencer les débats peut être un critère de sélection.
- les attentes (fortes/faibles...),
- la localisation et la proximité géographique (niveaux régional / national / international) et des engagements pris par l'organisation à l'égard de ces différentes zones géographiques.

Questions clés à se poser pour identifier les grandes catégories de parties prenantes d'une organisation

Quelles sont les personnes ou les organisations ?

- Envers lesquelles l'organisation a des obligations légales, contractuelles, financières, réglementaires ?
- Avec lesquelles l'entreprise interagit le plus / entretient des relations de long terme / dont elle dépend pour ses opérations quotidiennes ?
- Les plus **dépendantes** de l'entreprise (ex : employés et leurs familles, fournisseurs, clients ...) ?
- Susceptibles de **s'inquiéter** des décisions et/ou de subir les activités de l'organisation (tout au long de la chaîne de valeur) ?
- Qui pourraient être **affectées** par les décisions ou activités de l'organisation ?
- Qui ont déjà été **impliquées** par le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables ?
- Qui seraient **désavantagées** si elles étaient exclues du dialogue ?
- Les plus **représentatives** d'autres parties prenantes sur un plan légal, culturel, ou pour des raisons liées à des traditions et/ou des croyances (ex : représentant syndical, représentation d'association professionnelle, communautés locales, etc.) ?
- Susceptibles **d'influer** sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs et/ou à s'acquitter de ses responsabilités ?
- Qui peuvent **aider** l'organisation à traiter des impacts spécifiques ?

Dans les faits, toutes les parties prenantes ne jouent pas le même rôle et ne pèsent pas le même poids vis-à-vis de l'entreprise. Il convient donc, après avoir pris le temps de les répertorier, de se pencher sur leur **interaction avec l'entreprise**. Il existe pour cela plusieurs approches :

Une approche qualitative

Un certain nombre d'entreprises font l'effort de qualifier les relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes, **en listant les enjeux associés à chaque catégorie et en faisant l'inventaire des actions engagées** avec chacune d'entre elles (journées portes ouvertes, partenariats, concertation, etc.).

Une approche quantitative

Pour aller plus loin, il peut-être intéressant de faire l'exercice - avec les personnes adéquates au sein de l'entreprise - d'évaluer quantitativement (ex: sur une échelle de 1 à 5) les relations entre les parties prenantes et l'entreprise. Trois critères peuvent être considérés en priorité :

- **le niveau de dialogue actuel,**
- **l'influence de la partie prenante sur l'entreprise et,**
- **inversement, la dépendance de cette dernière à l'entreprise :**

Le croisement de ces trois critères permet de situer les parties prenantes dans un repère orthonormé selon la nature de leur relation à l'entreprise (abscisse=critère 1; ordonnée=critère 2; taille des boules=critère 3).

Grâce à cette représentation visuelle, l'entreprise peut identifier les catégories de parties prenantes avec lesquelles elle doit interagir en priorité et adapter sa stratégie en conséquence (zone orange= l'entreprise dialogue peu avec certaines parties prenantes influentes; zone verte= l'entreprise dialogue beaucoup avec certaines parties prenantes moins influentes.

Exemples de cartographies de parties prenantes

L'approche qualitative : La cartographie des parties prenantes et de leurs attentes de Legrand : Sur son site internet, Legrand liste les principales familles de parties prenantes, identifie les attentes associées à chaque groupe, et le type de réponses apportées par l'entreprise pour chaque famille de partie prenante. L'extrait de cette cartographie permet de montrer en exemple les modalités de dialogue déployées pour les clients et les collaborateurs. Au total 8 groupes de parties prenantes ont été identifiés par Legrand : les clients, les collaborateurs et organisations syndicales, les fournisseurs et sous traitants, communauté scientifique sectorielle et éducative ; la communauté financière ; les actionnaires ; la société civile ; les ONG et associations.

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DU GROUPE

PARTIES PRENANTES	ATTENTES	RÉPONSES DU GROUPE	INSTANCES D'INFORMATION ET MODALITÉS DE DIALOGUE
1. Clients	<ol style="list-style-type: none"> Qualité, sécurité, et facilité d'installation des produits Ecoute clients Pratiques éthiques et confiance Innovation 	<ol style="list-style-type: none"> Gestion du risque produits Mesure de la satisfaction clients Communication responsable Innovation collaborative 	Service clients - Enquêtes de satisfaction - Guide des bonnes pratiques des affaires - Partenariats et clubs - Publications et applications mobiles (efficacité énergétique, green building)
2. Collaborateurs, organisations syndicales	<ol style="list-style-type: none"> Qualité de vie et Sécurité/Santé au travail Équité Droits sociaux et syndicaux Formation, Employabilité, Développement de carrière Diversité Reconnaissance au travail Rémunération et intéressement 	<ol style="list-style-type: none"> Politique RH et Prévention Charte des fondamentaux Acteurs du dialogue social Politique de Gestion Prévisionnelle des compétences et de la mobilité Politique Diversité et 7. Acteurs de l'innovation et acteurs de la performance du Groupe 	Enquêtes sur la qualité de vie au travail - Médecine du travail - Charte des fondamentaux - Instances représentatives du personnel et syndicales - Accords signés ou en cours de négociation - Intranet du Groupe - Journal d'entreprise - Reporting - Commission de promotion des femmes "Elles by Legrand" - Réseau de garantes de l'égalité professionnelle
3. Fournisseurs et sous-traitants	<ol style="list-style-type: none"> Pérennité de la relation et politique d'accompagnement Cahier des charges partagé Loyauté et équité Respect de la confidentialité des données et des échanges 	<ol style="list-style-type: none"> Une relation responsable reconnue et des actions collaboratives Un Système de Management de la Qualité et 4 : Code éthique des achats 	Politique Achat - Cahier des Charges Achats - Code éthique des achats - Site Internet - Evaluation de la performance RSE des fournisseurs (procédure d'homologation, audit, visites,...) - Rencontres annuelles (cotation fournisseur) - Supplier days
4. Communauté scientifique, sectorielle et éducative	<ol style="list-style-type: none"> R&D, innovation Partage de connaissances, mutualisation des compétences Support aux universités et centres de recherche 	<ol style="list-style-type: none"> et 2. Projets collaboratifs Engagement en faveur de la sécurité des utilisateurs de matériel électrique Proximité avec le monde pédagogique et projets collaboratifs 	Pôles de compétitivité - Participation aux programmes gouvernementaux et sectoriels (normatif, réglementaires, environnementaux, etc...) - Partenariats Ecole, stages, concours, sponsoring, formation
5. Communauté financière	<ol style="list-style-type: none"> Bonne gouvernance Performance 	<ol style="list-style-type: none"> et 2. Communication financière détaillée régulière (trimestre) 	Synthèse des travaux des comités spécialisés du Conseil d'Administration - Rencontres analystes, réponses aux questionnaires des agences de notation - Road show pour Investisseurs - Journée investisseurs - Envoi document de référence et diverses publications, sites internet. Rencontres lors de la publication des résultats financiers -

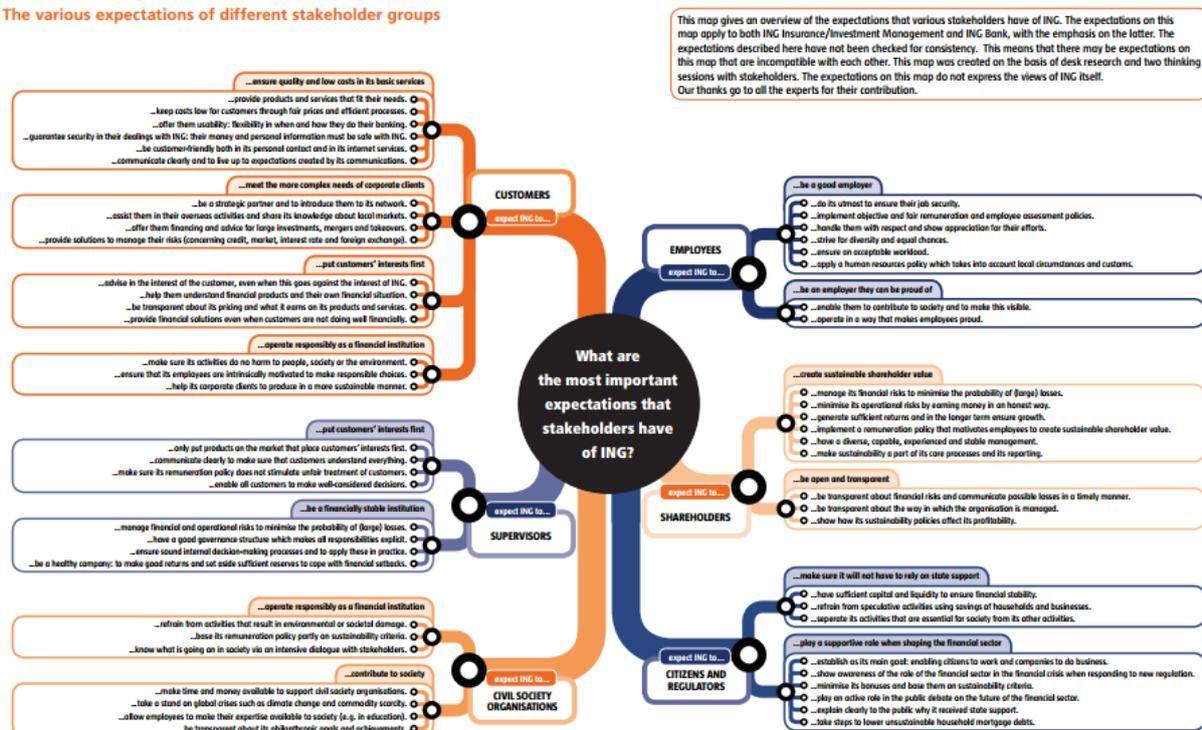
6. Actionnaires	<ol style="list-style-type: none"> Performance Information Relation de confiance et considération Bonne gouvernance 	Information détaillée mise à disposition.	Assemblée Générale accessible sur Internet - Diffuseurs professionnels de l'information - Site Internet - Adresse électronique dédiée - Numéro vert pour les actionnaires individuels - Mise à disposition du document de référence - Publication d'une lettre aux actionnaires - Visites de sites - Charte de déontologie boursière
7. Société civile	<ol style="list-style-type: none"> Support au développement économique local Dialogue, transparence et comportement éthique Respect réglementation, droit du travail, droits de l'homme, santé au travail Préservation de l'environnement 	<ol style="list-style-type: none"> Aide à la création d'entreprise et lutte contre l'exclusion Charte des fondamentaux, charte de la concurrence et guide des bonnes pratiques des affaires Politique en faveur des Droits de l'Homme Promotion du développement durable 	Soutien aux associations locales d'aide à la création d'entreprise, et à l'insertion - Partage de compétence - Partage des structures d'accueil et de formation - Reporting - Médecine du travail
8. ONG et associations	<ol style="list-style-type: none"> Partenariat durables Dons Soutien 	Partenariat avec Electriciens sans frontières Partenariats locaux et actions des filiales du Groupe	Mécénat, soutien aux associations locales Fondation Legrand

Source : http://www.legrand.com/FR/cartographie-des-parties-prenantes-du-groupe_13174.html

*L'approche qualitative : le mapping : cartographie des parties prenantes et de leurs attentes

Une autre forme de présentation qualitative permet de réaliser un « arbre des attentes » des parties prenantes. Cette représentation permet à la fois de croiser les groupes de parties prenantes et leurs attentes spécifiques ou enjeux jugés matériels par chaque famille de parties prenantes.

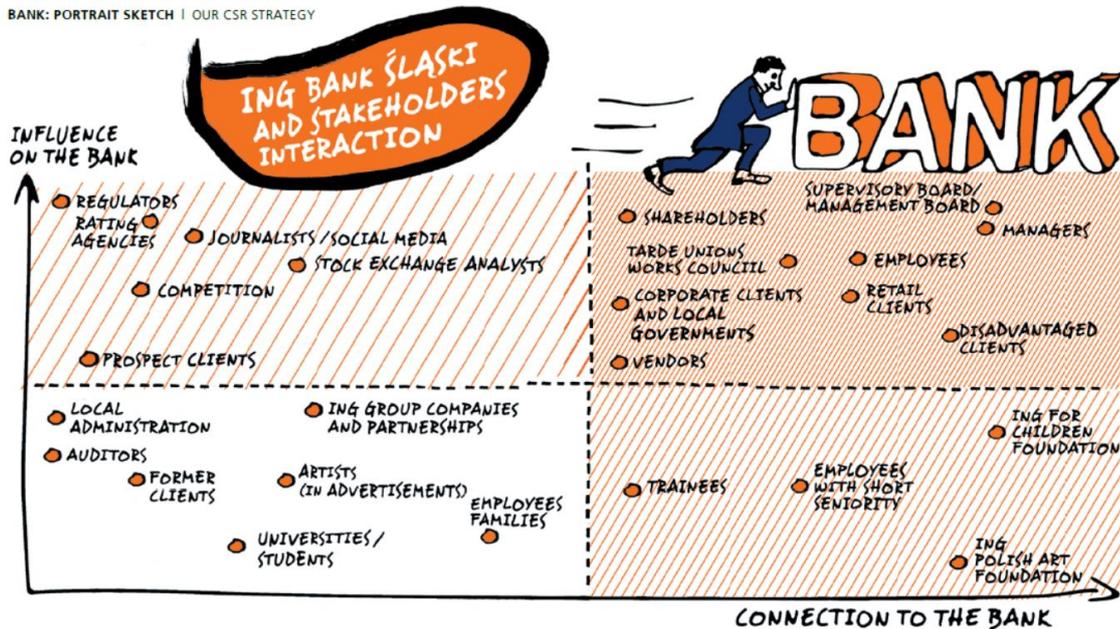
The various expectations of different stakeholder groups



Source : <http://www.ing.com/ING-in-Society/Sustainability/Stakeholder-engagement.htm>

L'approche quantitative : La cartographie des parties prenantes selon leur capacité d'influence par ING

La branche polonaise d'ING propose un autre type de cartographie des parties prenantes, permettant de classer les parties prenantes selon leur capacité d'influence sur l'entreprise et leur dépendance vis-à-vis de celle-ci. Les différents groupes de parties prenantes sont donc positionné dans un repère orthonormé.



Source : Rapport RSE 2012 d'ING -

http://www.raportroczny2012.ingbank.pl/pub/files/csr/ING_raport_CSR_EN.pdf

En fonction de la position des groupes de parties prenantes dans cette représentation graphique, l'entreprise peut mettre en place différents niveaux de dialogue, plus ou moins privilégié. La matrice ci-dessous permet de mieux définir le type de dialogue à mener.

Matrice d'influence et de dépendance des parties prenantes

		Influence des parties prenantes sur l'organisation			
		Pas d'influence	Faible influence	Influence modérée	Influence forte
Dépendance des parties prenantes à l'organisation	Dépendance forte	<p>Traiter équitablement - engagement sur l'honneur des parties prenantes en conformité avec les politiques, règlements et normes de l'industrie.</p> <p>Essayer de garder les parties prenantes satisfaites dans la mesure où l'équilibre entre les coûts et les bénéfices le permettent.</p>	<p>Menaces et opportunités stratégiques - investir dans le processus d'engagement afin de comprendre les préoccupations et élaborer des solutions.</p>		
	Dépendance modérée				

	Pas de dépendance	<p>Priorité faible - donner accès aux principaux canaux d'information et de suivi.</p>	<p>Garder impliqué et informé - mais s'assurer de l'équilibre entre les préoccupations des parties prenantes ayant une forte influence sur l'organisation et les personnes réellement impactées par les décisions.</p>
	Faible dépendance		

Sources : Comité 21 adapté de [Deloitte Stakeholder Engagement](#) et UNEP - Volume 2 p.43.

La sélection des parties prenantes peut se heurter à plusieurs limites ou facteurs contraignants :

- L'une des principales limites est le manque de temps et de disponibilité. Les parties prenantes exerçant souvent des fonctions ou métiers par ailleurs, leur temps disponible à consacrer à une entreprise pour la mise en place de la démarche de dialogue est souvent compté.
- Les parties prenantes peuvent, par opposition idéologique ou manque d'intérêt, être réfractaire au dialogue. Par principe, certaines organisations, notamment des ONG, refusent d'entrer dans des démarches de dialogue avec les entreprises. Cela peut aussi être le cas de certains médias pour des raisons éthiques ou de valeurs.
- Les parties prenantes peuvent ne pas être disposées au dialogue ou culturellement formées à cette ouverture et adhérer à la démarche. Cela dépend notamment de l'individu qui sera présent lors du dialogue, indépendamment de l'organisation qu'il représente.
- Les parties prenantes d'organisations les plus communes (syndicats, certaines ONG) sont particulièrement sollicitées par une variété d'entreprises, ce qui peut entraîner un sentiment d'usure. La prépondérance de certaines ONG dans les processus de dialogue peut entraîner un sentiment d'usure et de lassitude due à cette sur-sollicitation.
- Le recours, par une diversité d'organisations, aux mêmes organisations représentant des parties prenantes pose un risque de « professionnalisation » des parties prenantes.
- Les « erreurs de casting » peuvent être fréquentes, si l'organisation se relève peut pertinente ou si la personne présente est peu contributive ou non-pertinente dans les débats.
- Les parties prenantes peuvent devenir vindicatives ou « toxiques » dans certaines modalités de dialogue et en fonction des sujets, ce qui peut mettre à mal la dynamique de groupe qui s'instaure. Il se peut que des parties prenantes claquent la porte ou expriment leur souhait de ne plus dialoguer ni échanger avec l'entreprise, en cas de désaccord, tant sur la méthode de dialogue que sur les enjeux portés au débat. Il y a alors un risque que certaines parties prenantes s'enferment dans des postures défensives, voire agressives vis-à-vis de l'entreprise.
- La capacité à identifier, de manière exhaustive, l'ensemble des parties prenantes, reste aussi limitée. Cela dépend également des ressources disponibles en interne, car identifier ses parties prenantes nécessite du temps et des moyens humains et financiers. Il est nécessaire de ne pas se limiter uniquement aux parties prenantes auto-proclamées ou à la seule sélection de parties prenantes déjà contractuellement liées à l'entreprise. Il convient d'assurer une certaine pluralité parmi les parties prenantes sélectionnées.
- La légitimité des parties prenantes peut aussi poser question, si elles ne se sentent pas légitime pour contribuer sur certains enjeux (par exemple les sujet sociaux ou de management pur liés au business de l'entreprise, ou sa politique international ou dans d'autres pays d'intervention).

4. L'identification des enjeux à porter au dialogue

« Les enjeux portés par les parties prenantes sont constitutifs et consubstantiels de celles-ci : qu'en est-il alors des enjeux et intérêts qui ne sont pas dûment représentés, incarnés par des agents clairement identifiés, des parties qui ne prennent pas la parole faute de contactant : générations futures, espèces animales ou végétales, voir autochtones » Didier Cazal – professeur à l'IEA de Lille – RSE et théorie des parties prenantes : les impasses politiques et scientifiques du contractualisme – 2011.

L'identification des enjeux est évidemment variable selon les entreprises ou le type d'organisation et permet de savoir sur quoi il faut dialoguer et de quoi il est nécessaire de parler. Elle doit permettre de connaître plus clairement, en amont du processus de dialogue, les principaux sujets et thématiques (liés à la responsabilité sociétale de l'organisation) qui seront portés au débat. La confrontation des enjeux perçus par l'entreprise d'une part et les parties prenantes d'autre part permet d'identifier avec un certain degré de précision les thématiques qui seront à l'ordre du jour des échanges. Cela n'empêche cependant pas les surprises car les parties prenantes apportent souvent, au travers de leur regard extérieur, des questions ou enjeux au cours de la démarche de dialogue qui n'avaient pas forcément été préalablement identifiés.

Les enjeux peuvent tourner autour des sept grandes questions centrales à l'ISO 26 000, à savoir : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, les bonnes pratiques dans les affaires ou la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les enjeux liés aux communautés et développement local.

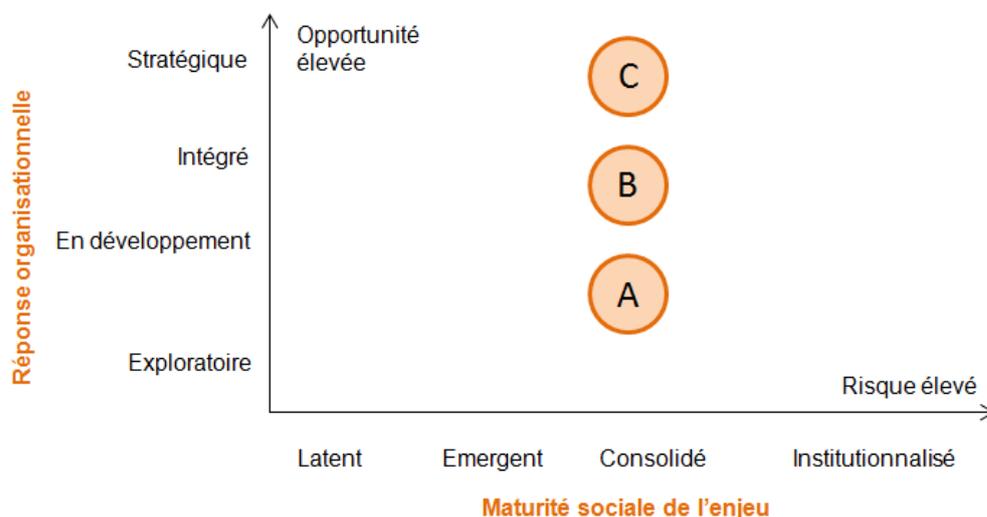
Le choix des enjeux reste intrinsèquement lié au type de projet porté au dialogue mais aussi au cœur de métier de l'entreprise, à son activité, à son secteur industriel, à sa culture, et à son rayonnement géographique.

Il est important dans le choix des thématiques ou enjeux portés au débat de bien les définir et se mettre d'accord sur l'angle. Il convient aussi de ne pas prendre des thématiques trop larges ou trop consensuelles. Il en est en effet plus intéressant dans les débats de pouvoir autoriser la controverse sur des « sujets chauds » ou particulièrement « matériels » pour l'entreprise. Par ailleurs, dans le choix des thématiques, il est parfois nécessaire de ne pas négliger les aspects techniques et financiers de certains enjeux complexes.

Liste des enjeux pouvant être débattus lors d'un dialogue parties prenantes dans le cadre d'une démarche de responsabilité sociétale

Thématique	Environnement	Social et Sociétal	Economique	Gouvernance
Enjeux	Impacts environnementaux : air, eau, sols, gestion des déchets, émissions de carbone, pollution	Santé des employés, Sécurité, formation, développement des compétences	Propriété intellectuelle	Management global, système d'alerte
	Biodiversité, protection du milieu naturel	Equité, opportunité d'évolution, enjeux liés à la diversité	Partage des richesses,	Analyse des risques
	Consommation énergétique	Impact dans les pays en voie de développement ou dans les pays d'interventions	Enjeux liés à la chaîne de valeurs, relations fournisseurs, achats	Gouvernance financière
	Changement climatique	Corruption et liens d'intérêts	Contribution économique à la communauté, ancrage territorial, régional, développement économique,	Modalités de dialogue avec les parties prenantes
	Enjeux réglementaires (ex : REACH)	Droits de l'Homme	Partenariats publics et privés mis en place	
	Nanomatériaux, Nanotechnologies, OGM	Bien être au travail, équilibre de vie professionnelle, nutrition	Croissance de l'entreprise, créations d'emplois, restructurations	
	Gestion des emballages	Contrôle de la qualité, traçabilité, sécurité des produits		

Source : Comité 21, d'après le guide de l'UNEP – Stakeholder Engagement Manual Volume 2 - Fig 1.2 Afin de mieux comprendre les attentes des parties prenantes, il est possible de réaliser ce qu'on appelle communément un test de matérialité, permettant de prioriser les enjeux. Le graphique ci-dessous propose de hiérarchiser les enjeux sur un repère orthonormé.



Test de matérialité vs. dialogue avec les PP

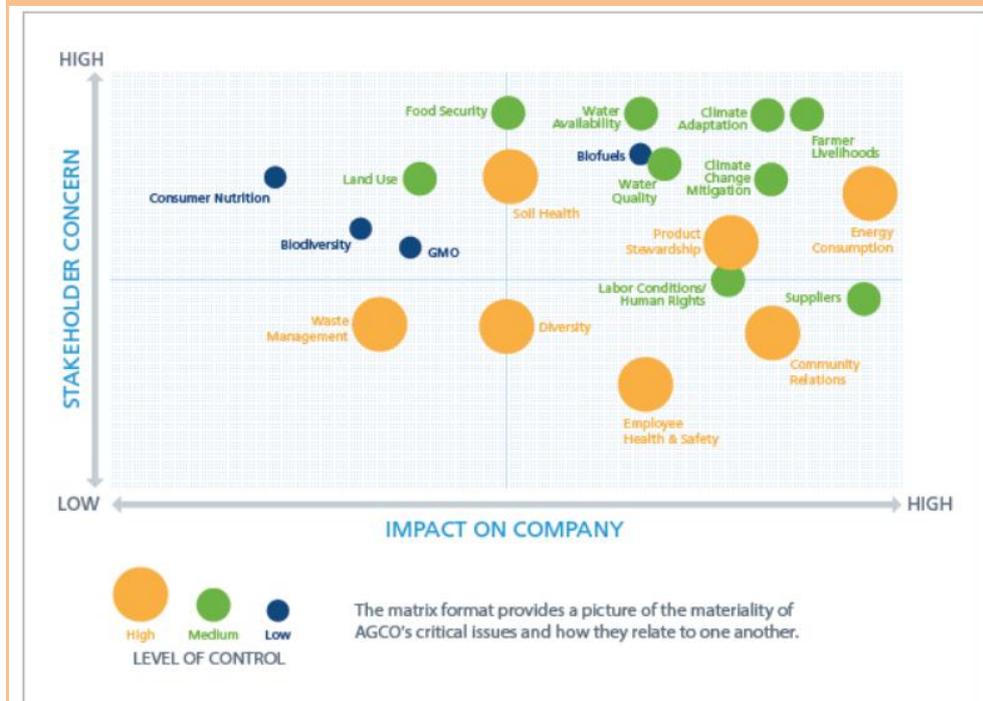
Le test de matérialité

Les parties prenantes interviennent à plusieurs niveaux dans la construction d'une démarche de responsabilité sociétale. En particulier, l'entreprise est incitée à s'appuyer sur celles-ci - par exemple pour **préciser ses enjeux clés**, de telle sorte qu'ils soient « *pertinents pour l'organisation et ses parties prenantes* », selon la norme AA1000. Cette évaluation par les parties prenantes est appelée le « *test de matérialité* » (cf. exemple 4 ci-dessous).

Le **test de matérialité**, repose sur la volonté de hiérarchiser la multitude des enjeux de développement durable au regard des priorités d'une organisation et des attentes de ses parties prenantes. Elle qui consiste à interviewer, en général dans le cadre d'entretiens bilatéraux, un certain nombre de parties prenantes qui pourront l'aider à prioriser ses enjeux clés.

Le test de matérialité est pratiqué par de plus en plus d'entreprises à ce jour en France, comme **Air France, SFR, Orange, Dexia, Sanofi, etc.**

La sollicitation des parties prenantes dans le cadre d'un test de matérialité est à distinguer du dialogue avec les parties prenantes organisé dans le cadre de panels.





- Marketing responsable
- Achats responsables
- Représentation et information des collaborateurs
- Cycle de vie des produits et de leurs emballages
- Limiter l'empreinte environnementale locale
- Relations Institutionnelles

- Fait partie de l'axe ETHICS
- Fait partie de l'axe PATIENT
- Fait partie de l'axe PLANET
- Fait partie de l'axe PEOPLE

Exemple 4 : Test de matérialité 2010 de Sanofi. Les couleurs correspondent aux quatre domaines RSE prioritaires de l'entreprise. Parmi les sources d'information utilisées, 15 parties prenantes de six nationalités différentes (Belgique, Brésil, Chine, Etats-Unis, France et Hongrie) et de divers secteurs d'activités (associations de patients, professionnels de santé, ONG, universitaires, investisseurs, employés du Groupe, etc.) ont donné leur avis.

« En faisant l'effort de dialoguer avec ses parties prenantes, une organisation se donne les chances de construire sa propre stratégie, prenant en compte les risques et opportunités attendant à ses activités, plutôt que d'essayer d'appliquer un modèle sensé convenir à tout le monde.. »

Source : http://www.rse-magazine.com/Reporting-extra-financier-Pourquoi-la-notion-de-materialite-est-importante_a341.html

5. Le rôle du tiers facilitateur en question

Le rôle du tiers facilitateur dans la démarche de dialogue parties prenantes

Le tiers facilitateur intervient en appui de l'organisation pour l'aider et la conseiller à toutes les étapes d'une démarche de dialogue. En amont, le tiers facilitateur utilise son expérience et sa connaissance des pratiques de dialogue pour **challenger l'organisation** et l'orienter dans la définition des objectifs qui vont être assignés à la démarche, dans la définition d'un panel représentatif et pertinent face aux enjeux que souhaite soulever le dialogue, dans la formalisation opérationnelle des modalités de dialogue, ou encore dans l'élaboration du cadre de référence des échanges. Le tiers facilitateur doit donc **être force de proposition** sur la définition d'une démarche de dialogue parties prenantes cohérente avec l'identité et les enjeux sectoriels et de RSE de l'organisation. En aval, le tiers facilitateur assure le suivi et l'évaluation de la démarche, auprès de l'entreprise comme auprès des parties prenantes.

Tout au long de son accompagnement, il adopte une **position d'intermédiaire** entre l'entreprise et ses parties prenantes impliquées dans la démarche de dialogue et qualité des échanges. Bien qu'initialement sollicité par l'organisation, il ne faut pas perdre de vue que le tiers facilitateur doit également s'assurer de la satisfaction des parties prenantes : prise en compte par l'entreprise des enjeux, remarques ou questions des parties prenantes (droit de réponse). Pourtant, sa posture n'est pas toujours aisée car il se situe au croisement des enjeux économiques de l'entreprise et des enjeux parfois contradictoires portés par les différentes parties prenantes du dialogue (cf. Posture de neutralité en tant qu'animateur du [Guide UNEP n°2 page 112](#)).

Enfin, le tiers facilitateur est le **garant du respect des principes du dialogue** tels que définit dans le cadre de référence des échanges entre l'organisation et ses parties prenantes.

Le tiers facilitateur doit donc composer face à cet environnement multiacteurs, pour porter au mieux, aux côtés de l'entreprise, cette démarche d'ouverture vers l'externe et d'amélioration continue des pratiques de l'entreprise par l'écoute et la prise en compte des attentes de ses parties prenantes.



Interview d'Agnès Rambaud, Fondatrice du cabinet Des Enjeux et des Hommes et Présidente du Comité DD&RSE de Consult'in France (anciennement Syntec Stratégie et Management)

Avec les contributions de : Régis Chomel, Fondateur, Oravéo ; Patricia Cortijo, Manager, Utopies ; Bertrand Desmier, Directeur Conseil RSE - VP CSR Consulting, Tennaxia ; Patrick D'humières, Fondateur de l'Institut RSE

1) Quel est l'apport d'un tiers facilitateur aux démarches de dialogue avec les parties prenantes ?

Alors que l'ouverture des entreprises et le dialogue avec les parties prenantes se développent, le tiers facilitateur peut avoir pour première contribution d'aider l'organisation à prendre du recul vis à vis de la démarche qu'elle met en place, afin d'en définir l'ambition et les objectifs spécifiques en fonction du contexte interne et externe.

Il peut challenger le choix des parties prenantes à solliciter, avec une vision plus prospective et ouverte en proposant éventuellement des personnes qui ne sont pas dans le cercle proche de l'organisation et qui sont en mesure d'apporter des points de vue plus décalés et enrichissants.

Il peut être aussi positionné comme le garant du respect des principes d'un dialogue de qualité (tels que ceux définis dans les travaux pilotés par le Comité 21).

Il intervient en toute indépendance, sans le poids de l'historique des relations entre les différents acteurs.

Son expérience de diverses méthodologies et outils de dialogue (interviews, animation de panel, dialog day, conférences de consensus) et sa liberté d'expression concourent à fluidifier les échanges pour que chacun s'engage dans une démarche constructive.

2) Quelles sont les modalités sur lesquelles le tiers peut intervenir ?

Le tiers facilitateur peut être mis à contribution pour :

- définir l'ambition et les objectifs du dialogue
- identifier les parties prenantes et les solliciter au nom de l'entreprise
- définir des modalités de dialogue
- animer les interviews ou les sessions selon les modalités retenues
- mobiliser des outils et techniques pour
- mesurer la perception des parties prenantes sur les impacts sociaux, environnementaux et sociétaux de l'entreprise,
- apprécier leurs attentes,
- identifier des pistes de collaboration,
- parvenir à un consensus,
- recueillir l'avis des différents acteurs sur les modalités de dialogue.
- si nécessaire, faire le go between après le dialogue pour maintenir la relation
- assurer un suivi de la prise en compte des attentes des parties prenantes.

Le tiers facilitateur peut engager des consultations spécifiques avec les parties prenantes pour :

- réaliser une analyse de matérialité,
- recueillir des contributions ou des avis sur le rapport RSE.

3) Quelles sont selon vous les bonnes questions à poser à son tiers facilitateur en préparation de ces démarches ?

Au delà d'une vérification de ses compétences, l'échange avec un tiers facilitateur doit permettre à l'entreprise de s'assurer de l'alignement en termes de vision de l'exercice.

Le tiers facilitateur doit pouvoir démontrer :

- ses connaissances du sujet (RSE, enjeux sectoriels, enjeux de l'entreprise, référentiels opposables de type ISO 26000),
- ses qualités de médiateur,
- sa maîtrise de différentes approches (entretien face à face, animation de focus groupes, interviews téléphoniques, enquêtes par email, animation de plateforme, etc.)
- et son expérience terrain.

Il peut aussi se prononcer sur les difficultés potentiellement rencontrées lors des précédentes missions, en fonction de ce qu'il perçoit des spécificités de l'entreprise :

- faut-il mettre autour de la table des opposants du modèle économique de l'entreprise, des dirigeants et des représentants des collectivités territoriales ?
- comment concilier le dialogue social et le panel de parties prenantes ?
- comment mixer une approche fondée sur la représentativité des parties prenantes et la participation de personnalités plus visionnaires ?
- comment animer la dynamique dans la durée ?

PARTIE IV – DEPLOYER : Comment mettre en œuvre le dialogue avec les parties prenantes ?

Ce chapitre fait référence aux *étapes clés n° 26 à 37* du guide méthodologique.

Le dialogue avec les parties prenantes repose sur la confiance réciproque et partagée entre les participants. Cette confiance se crée grâce au respect, dans le temps, de règles communes. Dans ce chapitre sont présentés les **principaux points** à prendre en compte pour **apporter au dialogue** les **meilleures chances de réussite** opérationnelle.

1. La sollicitation des parties prenantes et l'élaboration des règles du jeu

Le premier contact avec les parties prenantes externes est **fondamental**. Il donne le ton : sérieux de la démarche, investissement des principaux protagonistes (internes et externes). Ce premier contact peut être pris sous la forme d'un courrier officiel (mail ou papier), d'une rencontre, ou d'un appel direct.

- **Dans le premier cas**, le courrier doit reprendre le contexte et les objectifs de la démarche ainsi que les attentes formulées auprès des parties prenantes contactées (*cf. exemple de courrier dans l'encadré exemple ci-après*). Dans la mesure du possible, le courrier s'accompagne également de la liste des participants ou organisations pressenties ou confirmées, ainsi que de l'ordre du jour de la première réunion, s'il est déjà fixé. Afin d'officialiser la démarche, il est important que ce courrier soit signé par le plus haut dirigeant de l'organisation initiatrice du dialogue. Cela permet également d'affirmer l'enjeu stratégique du processus.
- **Dans les deux autres cas** (une rencontre ou un appel téléphonique) il s'agit souvent de contacter une partie prenante déjà pré-identifiée ou connue pour engager une démarche de dialogue. Les points à préciser à l'oral seront les mêmes que précédemment à savoir : contexte, objectifs, attentes. Cet échange ne dédouanera pas pour autant d'un courrier (papier ou mail).

Vous trouverez ci-dessous un exemple de courrier type dans le cas d'une concertation initiée par une entreprise sous la forme d'un panel. Plusieurs points doivent être soulignés :

- **Le courrier est nominatif** : « Cher Monsieur XXX », en effet la partie prenante sollicitée dans le cas d'un panel s'exprime à titre individuel. On peut également identifier l'expertise sur laquelle on sollicite cette partie prenante.
- **Le contexte** est rappelé dans le premier paragraphe ainsi que l'objectif principal de la démarche ;
- **L'entreprise [ou l'organisation initiatrice du dialogue]** est rapidement présentée avec quelques chiffres ou faits marquants ;
- **Les formulations** ne sont pas choisies par hasard. On s'interdira par exemple de dire « dialoguer avec nos parties prenantes » pour éviter de donner le sentiment que l'entreprise s'approprie d'une certaine façon les interlocuteurs invités. On privilégiera également « dialogue avec des parties prenantes » de l'entreprise à « dialogue avec les parties prenantes » car le panel ne saurait être exhaustif.
- En fin de courrier, il est important de pouvoir **solliciter une demande d'échange téléphonique** (ou une rencontre) afin d'explicitier en détail la démarche et de répondre aux éventuelles questions de la partie prenante concernée. Un échange direct peut en effet être nécessaire pour lever les éventuelles objections existantes (engagement de l'entreprise, point d'organisation, question de l'indemnisation éventuelle ...)

Nota : Pensez à rappeler ces règles du jeu lors de la première session physique d'échanges !



Exemple de courrier d'invitation type dans le cadre d'une démarche de concertation / Source, Comité 21

Objet : participation au Comité des parties prenantes de l'entreprise Bonne nuit

Cher Monsieur XXX, [Courrier nominatif]

L'entreprise Bonne nuit s'engage en 2014 dans un processus de concertation en créant un Comité des parties prenantes. A ce titre, nous souhaiterions vous convier à la première réunion de ce Comité qui aura lieu le XXX.

[Contexte et objectif] La concertation est le processus par lequel une entreprise rencontre un panel de parties prenantes, pour recueillir leurs avis, attentes et propositions, sur les enjeux de développement durable auxquels elle doit faire face. La concertation a vocation à renforcer in fine l'adéquation de la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) aux attentes de la société civile et à l'améliorer.

[Chiffres et faits marquants de l'organisation initiatrice du dialogue] L'entreprise Bonne nuit, producteur historique de draps des Vosges, est aujourd'hui bien notée par les agences de notation et est présente dans plusieurs indices extra-financiers de référence (DJSI, FTSE4Good, Aspi, Ethibel). Par ce processus de dialogue avec les parties prenantes, nous entendons progresser dans notre démarche de RSE en nous mettant davantage à l'écoute de parties prenantes représentatives de nos enjeux, afin de mieux répondre à leurs attentes.

[Description rapide du modus operandi] Cette première réunion du Comité des parties prenantes réunira une trentaine de participants, parmi lesquels des représentants de l'entreprise (issus des principales directions en France), et des parties prenantes aux profils et expériences variées (associations, experts, syndicats, institutionnels, partenaires économiques, etc.).

[Identification de l'expertise de la partie prenante concernée] **Compte tenu de votre expertise, vous pouvez apporter une contribution de qualité aux échanges (critiques, propositions...) en tant que partie prenante de l'entreprise. Ainsi serions-nous honorés de vous compter parmi les membres du Comité des parties prenantes qui se réunira pour la première fois le XXX.**

[Sollicitation individuelle] Cette invitation est personnelle, elle n'est donc pas transférable. Dans le cas où vous ne pourriez pas y répondre favorablement, nous vous invitons à nous communiquer le nom de la personne que vous jugez à même de vous remplacer afin que nous étudions l'éventualité de sa participation.

[Ouverture sur les suites du processus, demande de contact téléphonique ou rencontre] Si vous acceptez de participer à ce processus, un dossier complémentaire d'information vous sera adressé afin de préparer au mieux cette rencontre. Par ailleurs, nous nous permettrons de vous re-contacter dans les prochains jours pour vous expliquer plus en détail les objectifs et le déroulement de cette démarche et recueillir vos attentes. Toutes les règles du jeu sont présentées dans le document en pièce jointe de ce courrier. Nous vous remercions par avance de bien vouloir nous indiquer, **au plus tard le JJ/MM/AAA**, si vous serez en mesure de participer à cette rencontre. (Contacts Bonne nuit : XXX).

En espérant pouvoir compter sur votre présence, nous restons à votre disposition pour toute précision complémentaire.

Veuillez agréer, cher Monsieur XXX, l'expression de mes sincères salutations.

Jean Dort - Président Directeur Général

En parallèle de cette première prise de contact, et avant de lancer le premier échange officiel avec les parties prenantes, il est nécessaire de fixer des règles du jeu communes avec les participants (*voir encadré ci-dessous sur le type de règles du jeu qui peuvent être fixées*).

Celles-ci **doivent être, a minima, validées et acceptées par tous**. Cela implique de les présenter et de les discuter en amont, soit par téléphone soit en face à face, lors d'une première session de cadrage. Elles peuvent également être **co-construites**, ce qui est plus impliquant pour les parties prenantes participantes mais nécessite plusieurs sessions de travail spécifiques à planifier (*voir partie C/ Définir le bon retroplanning*).

Il peut être également proposé aux parties prenantes internes et externes de signer ces règles du jeu pour officialiser l'engagement pris par chacun à participer à la démarche de dialogue. Ceci permet de cadrer ensemble l'engagement entre l'organisation initiatrice du dialogue et les parties prenantes, par exemple sur le nombre de sessions, le temps investi ...

Afin d'assurer une bonne participation dans la durée, il est en tout cas judicieux de fixer **un calendrier des échanges** à venir sur l'année. Cela permettra à chacun de s'organiser pour être présent sur l'ensemble du processus. A ce stade, le facteur temps fixé lors de la phase d'incubation et de la planification interne permet de borner les propositions (cf. étape clé n°11).

On pourra demander aux parties prenantes si le rythme fixé des sessions d'échange convient à leurs disponibilités et sont à la hauteur des intentions fixées par le processus de dialogue.

Exemple



Exemple de règles du jeu

- s'exprimer de manière **libre et ouverte** dans un objectif de critique **constructive** ;
- s'engager à **prendre connaissance en amont** des documents concernant l'organisation qui initie le dialogue ;
- définir les conditions de **confidentialité** des échanges (cf. étape clé n°29) ;
- définir les conditions de **rendre compte** : synthèse publique, publication d'un avis dans le rapport de développement durable ou sur le site internet de l'organisation concernée... (cf. chapitre sur Evaluer et Communiquer, page 94)
- cadrer le processus dans le **temps** et s'y tenir ;
- définir les éventuelles conditions **d'indemnisations** liées aux frais de transports, d'hébergement, de restauration et tout autres frais de cet ordre (cf. encadré ci-après) ;
- être **transparent** sur les **liens financiers** potentiels entre l'organisation et les parties prenantes sollicitées en indiquant, par exemple, les montants des dons financiers de l'organisation initiant le dialogue envers l'organisme auquel la partie prenante qui participe au dialogue est rattachée. Cela peut aussi comprendre les **liens d'intérêts** type participation à un conseil d'administration, think tank rattaché à l'organisation qui initie le dialogue.

▪ Exemple de formulation :

L'organisation XX a contribué au financement de l'ONG XX depuis 2000. Sur la période 2012-2014 cela se traduit par un montant de 590 K euros pour le programme France.

- **Objectifs** : garantir un climat de **confiance** et s'assurer de la **qualité** des échanges.
- **Diffusion** : à l'écrit, dans un document type reprenant l'ensemble des règles de fonctionnement. A l'oral, lors de la première session d'échanges et régulièrement au cours des sessions d'échanges comme « piqûre de rappel ».
- **Validation** : par l'ensemble des participants, internes et externes, sous la forme par exemple d'une ratification.

La question de l'**indemnisation** doit ici également être posée (voir interviews d'André de Marco pour la Fondation Nicolas Hulot et de Daniel Baumgarten pour Sêché Environnement p.88 et p.89). Celle-ci revient régulièrement dans l'organisation de démarches de dialogue. En effet, certaines parties prenantes conditionnent leur participation à une indemnisation :

- En raison du **temps investi** dans ce type de démarche est pris sur celui à consacrer aux missions premières de l'organisation,
- Du fait que la **fonction** de « partie prenante » ne constitue pas (encore) un poste à part entière dans les organisations qui peuvent être régulièrement sollicitées (ONG, associations, syndicats ...),
- Parce que les **ressources humaines et financières** étant de plus en plus limitées, il est difficile de multiplier ce type de démarche sans contreparties.

Pour autant, l'indemnisation peut aussi, dans certains cas, être perçue comme un acte de manipulation des parties prenantes sollicitées. En effet, si l'entreprise paye une partie prenante pour participer à une démarche de dialogue, quelles règles sont instaurées pour garantir l'indépendance et la neutralité de celle-ci ? **En bref, une partie prenante peut-elle accepter une indemnisation du temps passé sans courir le risque de suspicion de partialité ?**

Le choix de l'indemnisation doit être pris en toute connaissance de cause. Pour ce faire, il est important de :

→ **Mesurer les « risques »** potentiels à la mise en place de cette indemnisation : la participation de certaines parties prenantes essentielles au dialogue est-elle conditionnée à une indemnisation complémentaire à la prise en charge des frais de déplacement et d'hébergement ? A l'inverse, l'indemnisation des parties prenantes peut-elle être perçue comme une manipulation de celles-ci au regard du contexte : pays de mise en œuvre du dialogue, type de dialogue autour d'un projet territorial engageant des décisions opérationnelles, etc. ?

→ **Fixer des critères** pour cette indemnisation : il est crucial, si le choix d'indemniser les parties prenantes est pris, d'en limiter clairement le montant. Celui-ci devra rester dans une fourchette raisonnable pour être justifié. L'organisation qui initie le dialogue indiquera clairement que l'indemnisation doit être déclarée à l'administration fiscale (voir exemple de matrice de rémunération forfaitaire et de remboursement de frais du Comité 21).

A ce titre, il est ici important de rappeler la distinction entre :

- indemnisation pour la participation à une telle démarche / **rémunération forfaitaire**
- **remboursement de frais** liés à la participation : transport, frais d'hôtel, de restauration, etc.

Par ailleurs, toutes les parties prenantes impliquées dans la démarche ne sont pas nécessairement concernées. On peut ainsi limiter l'indemnisation aux organisations ayant un statut associatif par exemple. On peut également laisser la possibilité de reverser cette indemnisation à une organisation à but non lucratif pour les parties prenantes qui le souhaiteraient.

Dans le respect des règles du jeu, il est en tout cas recommandé de :

→ **Informers les parties prenantes** de l'existence de ce dispositif. Ainsi, il est conseillé de présenter ces conditions d'indemnisation ou de remboursement de frais dans un chapitre des règles de fonctionnement du dialogue.

→ **Identifier des garde-fous** : par exemple, le tiers facilitateur peut servir d'intermédiaire pour indemniser les parties prenantes et valider de manière autonome l'indépendance de celles-ci.

André de Marco de la Fondation Nicolas Hulot propose également un ensemble de garde-fous à la fin de son interview ci-après : accord réciproque, transparence, nature du dialogue à définir, rendre compte etc.



Faut-il indemniser les parties prenantes ?

Le point de vue de la FNH, Interview André de Marco administrateur de la FNH

1) Faut-il, selon vous, indemniser les parties prenantes dans les démarches de dialogue avec les parties prenantes ?

Oui. Un dialogue sérieux nécessite de la part de chaque partie prenante un investissement important de temps de travail. Il suppose, avant même les réunions, une parfaite connaissance de l'entreprise considérée par l'analyse de documents, du site Internet, la rencontre avec d'autres acteurs concernés (salariés, clients, fournisseurs, riverains, etc.). Il peut également nécessiter un travail sur ces données, la comparaison avec des entreprises comparables, la vérification de données sur place, etc.

Pour une opération annuelle, incluant la préparation des avis, la tenue des réunions, et leur suivi, il faut compter en moyenne de 3 à 6 jours pleins.

La plupart des parties prenantes associatives ont des effectifs réduits. Ce temps consacré, s'il n'est pas rémunéré, s'effectue au détriment des missions de l'association. En outre, souvent pour répondre aux besoins croissant d'expertise sur des certains pointus, elles doivent faire appel à des experts extérieurs soit de leurs membres à titre bénévole, soit des personnes rémunérées.

2) Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle démarche ?

Ce dialogue avec les entreprises n'entre pas dans les missions de la majorité des associations de la société civile. Pour beaucoup d'entre elles, il suffit à leurs objectifs, à la défense de leur cause, de critiquer, de dénoncer, certains mauvais comportements sans aller jusqu'à un véritable dialogue.

Inversement, les entreprises sont de plus en plus demandeuses de ces dialogues. Elles y trouvent un intérêt pour anticiper des risques, trouver des pistes d'innovation sociales ou techniques. Même si elles ne sont pas toujours moteur dans la proposition d'indemnisation, la plupart des entreprises trouve normal de rémunérer les parties prenantes qui acceptent de leur consacrer du temps.

Si les associations devaient répondre à plusieurs demandes, elles seraient rapidement incapables d'y répondre positivement faute de temps. Dans notre domaine, l'environnement, les entreprises ont du mal à trouver des associations qui acceptent ces démarches. D'autant que certaines ONG refusent par principe tout dialogue avec les entreprises. L'indemnisation et le remboursement de frais pourrait donc permettre de mieux répondre aux demandes. Elle permettrait également à de très petites organisations très pointues dans un domaine de compétence, et aux associations basées en région pour lesquelles une réunion à Paris représente un coût et un temps de déplacement, de participer à ces démarches. La question des réunions parties prenantes à l'étranger pose également des problèmes que l'indemnisation pourrait permettre de résoudre.

L'inconvénient est la crainte que l'indemnisation crée un lien de dépendance financière susceptible d'altérer la sincérité du dialogue. D'où l'importance de « garde fous ».

3) Quels seraient selon vous les "garde-fous" à instaurer pour limiter les risques potentiels liés à l'indemnisation des parties prenantes ?

1^{ère} règle : la mise en place du dialogue doit faire l'objet d'un accord réciproque précisant notamment les points indiqués ci-après.

2^{ème} règle : que l'indemnisation soit transparente, c'est-à-dire fasse l'objet d'une information réciproque de l'entreprise et de l'organisation.

3^{ème} règle : bien préciser la nature du dialogue, ce mot étant trop vague pour ce type d'échange. S'agit-il d'une simple information de l'entreprise, avec questions des parties prenantes, de

consultation, ou de co-construction ? L'investissement en temps et l'expertise demandées ne seront en effet pas les mêmes en fonction du mode de dialogue initié.

4^{ème} règle : l'entreprise rend compte publiquement dans son rapport extra-financier de l'existence et de la nature de ce dialogue en citant les parties prenantes concernées et les liens d'intérêts existant entre les organisations en présence. Dans l'idéal, elle publie dans ce rapport un avis des parties prenantes.

5^{ème} règle : les conditions dans lesquelles l'entreprise accepte que les parties prenantes puissent, ou non, faire état des informations reçues pendant ce dialogue, doivent être précisées.

6^{ème} règle : lorsque l'entreprise exige que la partie prenante signe un engagement de confidentialité, la partie prenante peut l'accepter en fonction de la nature de ces informations.



Daniel Baumgarten, directeur développement durable de Séché Environnement

1) Faut-il, selon vous, indemniser les parties prenantes dans les démarches de dialogue avec les parties prenantes ?

Lorsqu'une entreprise (ou une organisation) initie un projet, une réflexion sur son positionnement ou quelque autre sujet que ce soit, elle budgétise le coût de son analyse. La mise en œuvre d'une démarche de concertation est un élément constitutif du projet en question, et il est donc légitime en première analyse de considérer cette approche comme partie intégrante du processus et de prendre en charge le coût induit pour les parties-prenantes actives dans ce dossier.

Ces dépenses de concertation des parties prenantes sont en amont constituées de frais d'élaboration du dossier et de communication pour le porter à la connaissance des parties prenantes (mise en forme, reprographie, temps passé à leur contact). Cette diffusion étant non obligatoire, mais considérée au bénéfice de l'entreprise, que son coût soit intégralement supporté par celle-ci est normal.

De même, il est légitime que d'éventuelles expertises complémentaires demandées par des parties prenantes soient prises en charge par l'entreprise, pour autant qu'elles soient d'ampleur raisonnable, liées au projet et ne soient pas simplement constitutives de mesures dilatoires. Reste alors le coût du temps passé par les parties-prenantes sur ce dossier, et leur indemnisation à ce titre.

L'expression des parties-prenantes est indispensable dans l'exercice démocratique que constitue la démarche de concertation. Elle représente leur droit de savoir (l'information), mais elle constitue aussi leur droit à participer et à influencer sur le projet (l'expression de l'opinion). C'est leur possibilité d'exprimer un choix, comme lors des processus d'élection dans le domaine politique. Or, les votants ne sont pas rémunérés, et les réflexions pour dynamiser l'expression de tous (et diminuer les taux d'abstention) vont souvent davantage vers une sanction de l'abstentionnisme que vers une indemnisation pour ceux qui ont exercé leur droit d'expression.

Pour autant une telle indemnisation reste envisageable, mais dans des proportions strictes de montants proportionnés au travail (ou effort) fourni, et de contrôle de son allocation.

2) Quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle démarche ?

Se pose une triple question : Pourquoi indemniser, qui et à quelle hauteur ?

La nuance est bien à faire entre une indemnisation pour un effort consenti librement, et une rémunération pour le principe d'une participation à la démarche de concertation : savoir qui de

l'entreprise ou de la partie prenante exerce le leadership sur l'expression de celle-ci. La partie prenante s'exprime-t-elle parce qu'elle est impactée par le projet (réaction de préservation) ou pour apporter une expertise (attitude proactive) ?

Dans tous les cas, il est primordial qu'aucun lien de subordination entre porteur de projet et partie prenante n'existe, ce qui impacterait de facto la qualification sociale, comptable et fiscale de l'indemnité versée qui se retrouverait assimilée à une rémunération, et donc soumise aux cotisations sociales et à la taxation sur les revenus.

L'intérêt de l'indemnisation est « d'aiguillonner » la participation de la partie prenante dans un respect des délais compatibles avec le projet de l'entreprise. C'est une manière de reconnaître le temps passé par la partie prenante et qui ne l'aurait peut-être pas été sans cet outil incitatif qu'est l'indemnisation.

Il faut toutefois veiller à l'indépendance de l'expression de la partie prenante, qu'elle ne puisse pas être qualifiée de manquant d'impartialité par l'introduction d'une motivation économique à « bien répondre » de la part du porteur de projet. L'accusation pourrait alors être formulée de manipulation d'opinion ou de biais introduit par le demandeur. Cette problématique deviendrait alors similaire à celle de l'indépendance des experts, si ceux-ci sont rémunérés par le porteur de projet.

3) Quelles précautions prendre pour la mise en œuvre d'une indemnisation ?

Une solution peut être recherchée dans le choix de l'attributaire de l'indemnité : une personne physique en direct, ou choisir de transiter par une structure de type associatif, voire carrément choisir d'allouer l'indemnité à une organisation caritative en accord avec la partie prenante sollicitée pour faire partie du panel ? Ainsi toute motivation pécuniaire personnelle est évacuée, et l'indépendance du jugement de la partie prenante est préservée. Parallèlement, le versement effectué par le porteur de projet correspond à sa reconnaissance des efforts fournis par les parties prenantes.

Reste à fixer le montant de l'indemnité. Celui-ci doit être en proportion des efforts fournis, et rester raisonnable. Pourquoi ne pas retenir des barèmes publics comme ceux des experts judiciaires devant les tribunaux, ou celui des commissaires enquêteurs ? La fixation de l'indemnité comme son affectation et son paiement doivent s'opérer dans une totale transparence. Pour cela, il peut être envisagé de le faire sous le couvert du tiers facilitateur nommé dans le dossier.

En résumé, pour le porteur de projet, il peut être intéressant dans un cadre de maîtrise budgétaire de définir d'entrée de jeu le montant de l'enveloppe qu'il est prêt à mettre sur la table pour la concertation concernant son projet : la dépense est bornée.

Il confie les arbitrages d'allocation à un tiers facilitateur qui aura pour mission avec cette somme :

- De faire le choix des études complémentaires demandées par les parties prenantes en complément de celles qu'il avait d'emblée versées au dossier,
- D'indemniser les personnes physiques ou structures particulièrement actives (retombées directes),
- De verser le cas échéant à des œuvres choisies d'un commun accord avec les parties prenantes, de préférences implantées sur le territoire du projet (retombées indirectes).

Cette approche est valable pour une concertation volontaire, hors cadre réglementaire d'une consultation liée à un projet encadré par des procédures ad hoc (enquêtes publiques par exemple). Dans ce dernier cas, proposer une indemnisation pourrait être assimilé à une forme de tentative de corruption et ouvrirait au minimum la voie à des recours en annulation de la procédure.

Exemple



Exemple de matrice de rémunération forfaitaire et de remboursement de frais pour une partie prenante. Source : Comité 21

En orange sont indiqués les points à compléter par la partie prenante

Prénom Nom

Qualification

Adresse

Complément d'adresse

CP Ville

Pays

Comité 21

4 rue Drouot

75009 PARIS

Lieu, le XXXX

Remboursement de frais et rémunération forfaitaire

N° de sécurité Sociale : XXXXXXXXXXXXX

Frais* engagés lors de ma participation à la concertation de **nom de l'entreprise**, pour les réunions des :

- date participation 1
- date participation 2
- etc...

	Euros
Transport (si hors région parisienne)	X
Hébergement (si hors région parisienne)	X
Restauration (si hors région parisienne)	X
Rémunération forfaitaire**	Montant fixe / session par exemple

TOTAL

X

PJ : justificatifs originaux

Prénom Nom

Signature

* frais de transports, d'hébergement, de restauration. Ces frais ne seront pris en compte que pour les personnes habitant en dehors de la région parisienne.

**J'ai bien noté qu'il m'appartient de faire figurer cette rémunération dans ma déclaration de revenus, dans les rubriques des revenus non commerciaux non professionnels (5KU et 5HY).

2. La confidentialité en question

Dans le cadre des règles du jeu définies en amont, les propos tenus entre les parties prenantes invitées nécessitent souvent d'être encadrés par des règles spécifiques de **confidentialité**. Celles-ci doivent en tout cas être définies **avant** d'initier les premiers échanges. L'enjeu est ici de fixer de manière partagée le degré de confidentialité **optimal** pour l'ensemble des participants. Ce niveau ne fera pas nécessairement l'unanimité. Certaines parties prenantes peuvent d'ailleurs conditionner leur participation à cette transparence (cf. interview de Juliette Renaud ci-après).

Parmi les questions à se poser :

- **La confidentialité doit-elle porter sur l'identité des participants ?** sur le contenu des échanges ? (*Voir encadré ci-contre sur les règles de Chatham House*) ? ou seulement sur certains éléments clairement identifiés comme confidentiels ?
- **Quel niveau de confidentialité retenir sur le contenu des informations échangées, des comptes-rendus et leur diffusion ?**

Certaines **thématiques** soumises au dialogue peuvent nécessiter de transmettre des informations confidentielles aux parties prenantes afin qu'elles puissent émettre un avis.

L'entreprise doit dans ce cas être en mesure de diffuser certaines données ou informations jugées stratégiques. En retour, les parties prenantes externes doivent accepter de s'engager sur un certain niveau de confidentialité (ex : signature d'une clause de confidentialité dans les règles du jeu). Il en va de la qualité du dialogue et de la confiance entre les participants.

La règle de Chatham House en quelques mots...

La règle de Chatham House (*en anglais Chatham House Rule*) est une règle utilisée pour régler la confidentialité des informations échangées lors d'une réunion. Sa traduction en français est :

« Quand une réunion, ou l'une de ses parties, se déroule sous la règle de Chatham House, les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants. »

Source : [Chatham House.org](http://ChathamHouse.org)



Le point de vue de Juliette Renaud, Chargée de campagne sur les Industries extractives et la RSEE - Les amis de la Terre

1) Pourquoi acceptez-vous de participer à des démarches de dialogue avec les entreprises : sous quelles formes acceptez-vous, dans quels cas refuseriez-vous de contribuer à ces démarches ?

Le plus souvent, notre participation à des démarches de dialogue avec les parties prenantes est la conséquence - plus ou moins directe - d'une interpellation de notre part dans le cadre de campagnes telles que celles que nous avons pu mener sur les pratiques du secteur bancaire ou dans le cadre des Prix Pinocchio.

Parfois, nous sommes également sollicités pour participer à des consultations initiées par des entreprises, mais il est plus rare que nous acceptions ce type de dialogue. Il s'agit en effet souvent pour nous de démarches « alibi ». Une sollicitation ponctuelle de ce type consiste davantage à « cocher la case » du dialogue avec la société civile que d'une réelle volonté de changement. Pour que nous acceptions de dialoguer avec les entreprises, il faut que la démarche soit inscrite dans le long terme, que l'entreprise s'engage à répondre à nos interpellations et s'inscrive dans une réelle volonté de modifier ses pratiques en interne. Il faut également que nous ayons toutes les garanties quant à la transparence de la méthode de travail et les résultats de la démarche.

Pour autant, nous sommes également contraints parfois de refuser des sollicitations d'entreprise par manque de temps et/ou de moyens humains.

Ces démarches peuvent revêtir des formes différentes : des rencontres organisées entre les communautés affectées au niveau local et les responsables au sein des organisations concernées, des lettres ouvertes ou des courriers d'alerte; mais aussi des rendez-vous bilatéraux ou la participation, plus rare, à des panels de parties prenantes.

Concrètement, nous avons initié depuis 2005 une campagne d'interpellation des banques qui a permis d'initier le dialogue avec ce secteur. Aujourd'hui, ce sont les entreprises elles-mêmes qui nous sollicitent pour dialoguer et travailler, par exemple, sur l'encadrement des financements liés à certains secteurs à risques tels que le nucléaire.

2) Quels sont les bénéfices que vous pouvez retirer des démarches de dialogue avec les parties prenantes ?

Les bénéfices des démarches de dialogue avec les parties prenantes pour nous sont de mieux identifier les contraintes ou blocages internes aux entreprises pour changer leurs pratiques.

Il faut cependant pour cela s'assurer d'avoir les bons niveaux d'interlocuteurs au sein des entreprises. Souvent la démarche de dialogue avec les parties prenantes est portée par le responsable RSE ou développement durable, qui n'a pas la connaissance technique précise des projets de terrain qui posent problème. Le rôle d'interface et de communication institutionnelle que joue cette fonction développement durable au sein des entreprises n'est pas toujours efficace pour faire avancer le dialogue. Pour avoir de réels bénéfices, il faut privilégier des interlocuteurs plus opérationnels. Pour exemple, nous n'avions pas de relation de dialogue avec Total depuis plusieurs années car tous les échanges qui nous étaient proposés étaient uniquement avec le responsable des relations avec les ONG, cela conduisait à une sorte de dialogue de sourds car il ne répondait pas à nos critiques et demandes. Nous avons finalement accepté de les rencontrer en 2014 car le directeur général de Total en Argentine est venu en France.

Pour autant, la difficulté rencontrée est que ces interlocuteurs - et la volonté stratégique de dialoguer avec les parties prenantes associée - changent souvent au sein des entreprises. Nous avons ainsi participé à la démarche initiée par l'ATEPF (Association pour la transparence et l'étiquetage des produits financiers) regroupant les Caisses d'épargne, la Maif, la Macif, l'observatoire Testé pour vous et l'ADEME. La démarche était particulièrement intéressante car visait, pour la première fois, à définir un étiquetage environnemental des produits financiers. Cette démarche est née comme réponse directe à la campagne des Amis de la Terre sur le secteur banque-assurance et les recommandations d'un de nos rapports à l'époque. Pour autant, le changement du responsable développement durable des Caisses d'épargne, suite à la fusion avec Banques Populaires en 2009, a conduit à la «suspension» de l'étiquetage par cette banque en 2010, puis a mis un coup d'arrêt au groupe de travail. Dans la foulée, la Maif et la Macif se sont également retirés de l'initiative. Ces assurances nous ont aussi confié alors les problèmes de conflit entre les exigences "marketing" vis-à-vis des clients et cette démarche de transparence. Cet exemple nous a montré que les démarches de dialogue sont très fragiles, dépendent des interlocuteurs internes aux entreprises, et que les bénéfices que l'on peut en tirer doivent être évalués sur un long terme.

3) Quelle est votre politique en matière de confidentialité des échanges que vous menez avec des entreprises ?

Dans le cadre de démarches de dialogue à des niveaux institutionnels et stratégiques, il est nécessaire que la plus grande transparence soit de rigueur. Ainsi, nos interpellations sont toutes publiques. Dans le cadre des Prix Pinocchio, nous écrivons systématiquement à toutes les entreprises nommées pour les informer. C'est également un moyen pour elles de réagir à cette nomination et de nous faire part d'éléments de réponse. Nous publions ensuite leurs réponses et nos réactions à leurs réponses³¹. Pour exemple, nous avons ainsi échangés ouvertement avec Pur projet suite à leur nomination aux Prix Pinocchio³².

Cependant, la confidentialité peut aussi être nécessaire dans certains cas. Il faut en effet pouvoir protéger l'identité de certains salariés, ou habitants de communautés locales, qui seraient amenés à témoigner sur des projets d'entreprise spécifiques et sont parfois en danger et menacés du fait de leur résistance à ces projets.

³¹ <http://www.amisdelaterre.org/Prix-Pinocchio-les-reactions-des.html>

³² <http://www.amisdelaterre.org/purprojet>

3. La définition du retroplanning

Quelle que soit la **modalité de dialogue choisie** (cf. partie III – Les différentes modalités de dialogue avec les parties prenantes), il est important de respecter un retroplanning précis et une logistique prenant en compte les attentes des parties prenantes pour s’assurer du succès de la démarche.

Différentes options logistiques peuvent être prises pour organiser le dialogue entre les parties prenantes : **rencontres physiques** dans un lieu neutre, **échanges dans les locaux** de l’entreprise dans le cadre d’une **visite** de site, visites d’une plateforme innovante, **conférences en ligne**...

	QUAND ?	QUOI ?	QUI ?	Points de vigilance
EN AMONT	Au moins 3 mois avant les premiers échanges formels	Définir le besoin Réfléchir à un ordre du jour, Caler une date pour la première session d’échanges, Définir une première liste de parties prenantes, S’accorder sur la méthodologie à employer.	Entreprise Tiers facilitateur	<i>Si des rencontres sont prévues, il est indispensable de caler le plus en amont possible les dates dans les agendas des dirigeants concernés.</i> <i>Ne pas sous estimer le temps pour identifier les PP et leurs coordonnées.</i>
	2 à 3 mois avant les premiers échanges formels	Inviter les parties prenantes - Rédiger et valider le courrier d’invitation, - Envoyer une invitation nominative par email et par courrier postal, - Relancer par téléphone les PP au bout d’une semaine, - Activer les back up lorsque nécessaire, - Organiser une rencontre avec les dirigeants de l’entreprise pour expliquer en détail la démarche de concertation.	Entreprise Tiers facilitateur	<i>Ne pas sous estimer le temps nécessaire pour échanger avec les PP (minimum 3 relances tél en plus des courriers !).</i> <i>Penser à garder la trace de ces contacts, par exemple dans un tableau de suivi. Enregistrer les réponses négatives et les raisons invoquées par exemple.</i>
	2 mois avant les premiers échanges formels	Préparer les informations à communiquer aux parties prenantes - Réaliser un dossier d’information présentant sa démarche, - Se mettre dans la peau « d’une partie prenante » pour relire et valider les informations à sélectionner, - S’assurer à cette étape également des aspects logistiques si une rencontre a lieu (salle, accueil, ...).	Entreprise Tiers facilitateur	<i>Le rôle du tiers facilitateur est ici de challenger l’entreprise sur la précision des informations communiquées.</i> <i>Attention à bien envoyer les éléments suffisamment longtemps à l’avance pour que les parties prenantes aient le temps d’en prendre connaissance.</i>
	Au plus tard 1 mois avant les premiers échanges	Confirmer les participants - Envoyer aux participants : la liste des parties prenantes impliquées dans la démarche, l’ordre du jour si une rencontre doit avoir lieu, le dossier	Entreprise Tiers facilitateur	<i>Il est recommandé de faire une présentation de chacune des parties prenantes (biographie) afin</i>

	formels	<p>d'information, les conditions d'indemnisation s'il y a lieu,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confirmer par téléphone auprès de chaque PP la bonne réception de cet envoi. <p>Préparer le mode d'évaluation de la démarche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir les critères d'évaluation, la méthode, les outils, le pilote. 		<p><i>de faciliter les échanges entre les parties prenantes.</i></p> <p><i>C'est à ce stade que les éventuels liens d'intérêts financiers entre l'organisation qui engage le dialogue et les parties prenantes doivent être identifiés.</i></p>
	Deux semaines avant les premiers échanges formels	<p>Dans le cadre d'une rencontre physique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir un plan de table permettant de mélanger parties prenantes internes et externes. <p>Dans le cadre d'une rencontre virtuelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - En particulier dans une telle configuration, veiller à la qualité de l'animation : maintien de l'attention, équilibre des prises de parole, - Facilité d'identification des interlocuteurs... 	Entreprise Tiers facilitateur	<i>Prévoir d'enregistrer les échanges pour faciliter la rédaction du compte rendu.</i>
LE JOUR J	Pendant les échanges	<p>Pour les rencontres physiques ou virtuelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Noter les prises de parole pour distribuer équitablement les interventions, - S'assurer que l'entreprise réponde à toutes les questions posées, - Dans la mesure du possible, débriefing à chaud avec l'entreprise / l'initiateur du dialogue. 	Tous	<i>L'ouverture et la conclusion doit être portée par les plus hautes instances dirigeantes des organisations initiatrices du dialogue. Veiller au respect des horaires.</i>
EN AVAL	Environ 1 mois après les premiers échanges	<p>Compte rendu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédiger une synthèse des échanges, - Valider le mode de diffusion au-delà du cercles des parties prenantes ayant participé à la démarche, - Valider le contenu avec les parties prenantes. 	Tous	<i>Attention à ne pas interpréter les propos des parties prenantes.</i>

Ces options logistiques peuvent également permettre d'assurer des **modes de dialogue variés et complémentaires** en fonction de la politique de dialogue avec les parties prenantes définie en amont.

Exemple



Exemple de lieu de dialogue : Infineo, la plateforme de l'économie circulaire de Coca-Cola.

Infineo, implantée en Bourgogne à Sainte-Marie-la-Blanche, récupère les bouteilles en plastique produites par Coca-Cola qui sont usagées. Celles-ci sont collectées en partenariat avec les municipalités, pour en faire des granulés de plastique recyclables. 8,7 millions d'euros ont été investis dans Infineo, ce qui a permis d'augmenter sa capacité de production de 70%. En parallèle, un centre pédagogique a été créé, visant à accueillir 5000 jeunes par an afin de sensibiliser les différentes parties prenantes (consommateurs, élus, scolaires...) à l'importance du recyclage. L'enjeu est d'inciter davantage les consommateurs à trier les bouteilles en plastique en leur expliquant les principes du recyclage et en leur en montrant une réalité pratique. Avec un ancrage local fort, la plateforme Infineo permet également de lier développement durable et fabrication française pour une consommation plus

Exemple



Exemple des visites d'entreprises : les matinales du Comité 21

Des matinales au cœur des démarches de développement durable

Le Développement durable est une préoccupation centrale des acteurs régionaux, membres de collectivités, d'entreprises ou d'associations. Pour les accompagner dans cette voie, le Comité 21 propose en région Pays de la Loire des visites de sites de structures engagées dans la RSE ou des démarches de développement durable. Ces visites conviviales sont axées sous l'angle de l'innovation et de la compétitivité d'échange. Un des membres du Comité d'experts apporte tout au long de la visite des compléments théoriques. Ces matinées sont ouvertes aux entreprises, aux collectivités, aux associations et aux établissements d'enseignement supérieur. En 2015, quatre matinales ont été organisées sur des sites aussi divers que la chaufferie bois de la chantrerie à Nantes, le site de Rémy Cointreau à Angers, ou le centre de formation des Apprentis d'Auteuil à Bouguenais. Une matinale récente a eu lieu au sein de l'entreprise Posson Packaging, basée à Louailles (72) autour des questions de mobilisation des salariés et partenaires autour des questions de développement durable.

Mathilde Bres – bres@comite21.org et Yoann Chagnaud – chagnaud@comite21.org

Exemple



Exemple de modes variés de dialogue avec les parties prenantes : des réunions d'information grand public aux panels d'experts EDF

« Nos activités, en particulier le nucléaire, suscitent de fortes attentes de la part de tous les publics notamment sur la fiabilité et la sûreté de la production d'électricité : elles exigent des informations claires. Ainsi, en France, au-delà des obligations légales, EDF organise **des réunions d'information ouvertes au grand public et aux associations** intéressées sur les sites des centrales nucléaires. »

Plusieurs panels d'experts apportent par ailleurs aux dirigeants du Groupe et ses sociétés leur vision externe :

Le Panel développement durable international est une instance de dialogue rassemblant des personnalités internationales, indépendantes et spécialistes de domaines relatifs aux enjeux du Groupe ou représentant les attentes et les intérêts de la société civile. Il accueille également comme membres de droit les Présidents des Conseils développement durable et scientifique France, ainsi que le président du Stakeholder Advisory Panel d'EDF Energy. Il conseille et fournit une appréciation critique des engagements du Groupe en matière de développement durable et de leur mise en œuvre.

Le Conseil développement durable France, lui aussi composé de personnalités externes et représentatives des différents enjeux liés à l'impact des installations et des activités d'EDF, questionne le plus en amont possible les dirigeants opérationnels et les experts de l'entreprise sur les options qu'elle se propose de prendre en matière de développement durable.

Le Conseil scientifique d'EDF est un organisme consultatif apportant à l'entreprise avis et conseils de hautes personnalités scientifiques sur l'impact des évolutions scientifiques et techniques sur ses métiers ainsi que sur ses actions de recherche à moyen et long termes. Il examine des dossiers thématiques faisant objet d'un rapport détaillé et émet un avis sous forme de recommandations au Président d'EDF.

Le Stakeholder Advisory Panel conseille le Directeur général et le Comité exécutif d'EDF Energy sur la stratégie de l'entreprise et ses sujets de développement durable.

4. Les qualités et valeurs essentielles pour dialoguer

Les valeurs de l'entreprise sont souvent le socle de son identité (cf. interview d'Emmanuel Vasseneix, Laiterie Saint Denis de l'Hôtel et CJD). Elles lui permettent de hiérarchiser ses priorités, d'agir et de communiquer sur ses fondamentaux, de diffuser en interne comme en externe une image cohérente pour l'ensemble de ses parties prenantes. La responsabilité intègre la question de l'altérité, être responsable c'est avant tout répondre de ses actions et de ses décisions à quelqu'un. En ce sens, la mise en œuvre du dialogue parties prenantes est l'expression de cette responsabilité. Affirmation de valeurs tout à la fois identitaires et universelles, la RSE et au travers d'elle le dialogue parties prenantes, reposent nécessairement sur un ensemble de valeurs à mettre en œuvre.

Ces valeurs doivent alimenter :

- **La volonté réciproque et sincère entre les parties prenantes impliquées** de réaliser pleinement des améliorations concrètes dans l'intérêt des différentes parties en présence. Cela suppose une mutation des postures « naturelles » de défiance ou d'opposition systématique, et surtout une écoute active et bienveillante.
- **La confiance qui se construit au fil du temps entre les parties prenantes impliquées.** Ainsi, la confidentialité de certaines données ou propos doit être respectée.

Le tableau ci-dessous reprend quelques unes de ces qualités ou valeurs de respect, transparence, ouverture, empathie, authenticité, patience et flexibilité !

L'approche dialogique			
Principes directeurs	Objectifs	Qualités	Comportements
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusion • Appropriation conjointe • Apprentissage • Humanité • Perspective à long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer toutes les composantes du système • Créer les conditions du changement sur la base de thèmes clés • Encourager l'apprentissage, faciliter une entente plus approfondie • Créer le sentiment de sécurité requis pour favoriser l'ouverture • Inciter à s'engager à obtenir des changements durables 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect • Transparence • Ouverture • Empathie • Authenticité • Patience • Flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandez d'apprendre • Partagez votre savoir • Écoutez avec empathie • Réfléchissez à ce que vous entendez • Examinez les hypothèses sous-jacentes—les vôtres et celles des autres • Cherchez à connaître les sentiments ainsi que les idées et les opinions • Corrigez le tir pour intégrer ce que vous avez appris ou compris

Source : Comité 21 - Guide ICF



Laiterie Saint Denis de l'Hôtel

Interview d'Emmanuel Vasseneix, PDG et membre du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)

Emmanuel Vasseneix est le PDG de la Laiterie Saint Denis de l'Hôtel qu'il a repris avec son frère et sa sœur en 1996. Il est un membre du CJD dont il a géré le programme Performance Globale au niveau national pendant 4 ans.

1) Comment traitez-vous la mise en œuvre du dialogue parties prenantes dans votre démarche de « performance globale » / RSE ?

La Laiterie Saint Denis de l'Hôtel est une entreprise de 1500 personnes active dans le monde de l'agroalimentaire productrice de jus, boissons à base de soja, salades, etc. qui travaille pour des marques distributeurs ou des grandes marques.

Plus que de développement durable, je préfère parler de développement responsable au sein de l'entreprise. Cela recoupe d'ailleurs avec les engagements que je peux prendre comme citoyen, comme père de famille et donc, nécessairement comme chef d'entreprise.

Cela est important à préciser car **les valeurs de l'entreprise** sont fondamentales pour expliquer la manière dont nous concevons le dialogue parties prenantes, et plus largement la démarche de performance globale instaurée au sein de l'entreprise. L'enjeu derrière nos **trois valeurs** que sont **l'humanité, la passion et l'ambition** est bien de ramener de la fierté d'appartenance à l'entreprise. Dès lors que cette assise est stabilisée, il est plus facile de décliner le dialogue en interne et en externe.

Cette démarche de dialogue répond à plusieurs objectifs : amener de l'intérêt, de la satisfaction en interne, améliorer l'image de l'entreprise et son intégration au territoire. Il s'agit donc de concrétiser nos valeurs internes et de créer de la valeur pour et avec le territoire.

Nous avons donc initié des pratiques très opérationnelles pour nous ouvrir à nos parties prenantes.

Je peux en citer deux :

Chaque site de l'entreprise est ainsi équipé d'une **maison d'accueil pour les routiers** avec une douche, une TV, une salle de repos. Ceci a concrètement changé l'image que les routiers peuvent véhiculer de l'entreprise auprès de nos clients. Or, ce sont souvent des interlocuteurs oubliés mais cruciaux dans le lien commercial !

À cela s'ajoute **une enquête auprès de certaines de nos parties prenantes**. Cette démarche a été menée avec un cabinet de conseil. Cela nous donne des informations très intéressantes et encourageantes. En particulier, les parties prenantes interrogées soulignent la capacité de l'entreprise à rester proche de ses valeurs familiales, et d'être un « fer de lance du développement agro-alimentaire du territoire ». Cela nous permet également d'identifier des axes de progression, par exemple sur les horaires d'ouverture de la crèche d'entreprise qui ne sont pas toujours adaptés.

Je donnerai donc trois conseils aux entreprises : **s'ouvrir** (il ne faut pas tout attendre des autres), **se lancer** (et se poser aussi la question de sa responsabilité individuelle dans cette démarche !) et **garder la cohérence** avec ses valeurs tout en le partageant avec ses collaborateurs.

2) Quel état des lieux faites-vous du dialogue PP au sein de votre réseau CJD : tendances, meilleures pratiques, marges d'évolution ... ?

L'avantage de réseaux comme le CJD est de pouvoir parler de ces sujets de manière ouverte et décomplexée. Le risque aujourd'hui des démarches développement durable des entreprises, et en conséquence des démarches de dialogue parties prenantes, est de se limiter à du discours. C'est ce qui arrive parfois dans les documents type rapports de développement durable.

Au contraire, l'enjeu doit rester dans la cohérence entre le dire et le faire. Majoritairement, j'ai le sentiment que ces démarches progressent au sein des entreprises même si l'enjeu reste leur **crédibilité** et donc, **le lien avec les valeurs**, le sens que l'on veut donner à son activité au sein de la société.

Pour ma part, ce lien reste celui de l'engagement. Au sein de la Laiterie, nous travaillons en cohérence avec nos différentes parties prenantes : que ce soit les banques pour leur expliquer notre vision de manière régulière, la collectivité en s'ouvrant à des visites de site pour montrer notre transparence et notre intégration au territoire, les salariés en les formant aux enjeux liés à la nutrition et au gaspillage alimentaire mais aussi au fonctionnement économique de l'entreprise pour qu'ils en comprennent mieux les enjeux.

Cette cohérence vaut également pour moi, je me suis ainsi impliqué dans la formation initiale en donnant des cours dans différentes écoles sur ces enjeux et en intégrant des apprentis stagiaires régulièrement dans l'entreprise.

3) Plus particulièrement, avez-vous développé des outils pour évaluer ces démarches et en rendre compte ?

Ces actions de dialogue avec des parties prenantes sont des actions volontaires. Elles ne répondent pas à un cadre réglementaire précis à l'inverse de certains enjeux environnementaux. Nous sommes par exemple une installation ICPE et nous avons donc en ce sens des outils de monitoring précis sur cet enjeu. À ce jour, nous n'avons pas développé le même type de suivi sur le dialogue avec les parties prenantes. Mais cela reste une démarche de progrès continu, donc à construire !



Exemple : Charte RFF dialogue parties prenantes

Charte pour la conduite de la concertation

LES ENGAGEMENTS DE RÉSEAU FERRÉ DE FRANCE



Réseau ferré de France, aujourd'hui SNCF Réseau, a initié une [charte pour la conduite de la concertation](#) que le réseau doit réglementairement engager ou souhaite conduire de manière volontaire. Cette charte traduit « les règles du jeu d'un dialogue ouvert et constructif entre RFF et ses interlocuteurs [...] ainsi qu'un code de bonne conduite ». Parmi les 6 engagements, on retrouve les valeurs **d'ouverture**, de **transparence**, le **pluralisme des expressions** et **l'écoute**.

Les 6 engagements de Réseau Ferré de France

1 PROMOUVOIR UNE CONCERTATION OUVERTE AUPRÈS DES DIFFÉRENTS PUBLICS CONCERNÉS

La concertation s'entend comme un dialogue ouvert et respectueux des uns et des autres destiné à faire émerger une vision la plus partagée possible d'un programme ou d'une opération ferroviaire. Au-delà de la seule information par le maître d'ouvrage qui peut suffire sur certaines opérations ferroviaires, la concertation doit favoriser l'expression de la diversité des approches, des enjeux et contraintes portées par la maîtrise d'ouvrage et des spécificités du territoire et de l'environnement dans lesquels cette opération s'inscrit. En ce sens, la concertation contribue à la politique de développement durable de l'entreprise.

La concertation traduit un **acte d'ouverture et de transparence** destiné à favoriser les échanges d'informations et de points de vue avec le grand public et les différentes parties: services de l'État, autorités organisatrices des transports, collectivités locales, entreprises ferroviaires, acteurs économiques, organismes socioprofessionnels et associations représentatives.

2 FAVORISER UNE CONCERTATION TOURNÉE VERS L'ÉCHANGE ET L'AIDE À LA DÉCISION

Réseau Ferré de France souhaite que les concertations qu'il engage favorisent:

- l'information des populations concernées le plus tôt possible et à des moments clés sur l'avancée des réflexions et les actions de concertation conduites;
- le partage d'informations et l'écoute mutuelle des attentes exprimées;
- le recueil des connaissances, avis et propositions permettant d'enrichir la conception des opérations et programmes ferroviaires;
- l'information des décideurs sur les résultats de la concertation et l'information du public sur les décisions qui sont ensuite prises.

3 ADAPTER LA CONCERTATION À LA CONCEPTION ET À LA RÉALISATION PROGRESSIVES D'UN PROGRAMME OU D'UNE OPÉRATION FERROVIAIRE

La concertation doit contribuer à l'amélioration et à la performance de la politique ferroviaire en favorisant la conception puis la réalisation de **programmes et opérations ferroviaires**

4 RESPECTER LES CONDITIONS D'UN DIALOGUE CONSTRUCTIF

Les conditions nécessaires à la conduite de la concertation au service d'un dialogue constructif sont:

- la transparence: les informations doivent être partagées à travers un dispositif d'information large et accessible aux non spécialistes;
- le pluralisme des expressions: chaque personne a le droit de s'exprimer et de contribuer aux débats;
- l'argumentation: chaque prise de position doit être argumentée;
- l'écoute: la parole des participants à la concertation doit être écoutée, ce qui suppose le respect d'autrui et la reconnaissance de la légitimité de chacun à s'exprimer.

Réseau Ferré de France s'engage à respecter ces conditions. Pour être constructif, le dialogue suppose qu'elles le soient également par les autres participants à la concertation.

5 RENDRE COMPTE DE LA CONCERTATION

Réseau Ferré de France s'engage à rendre compte du contenu des échanges et des résultats de la concertation qu'il conduit.

Aux différentes étapes clés d'une opération ferroviaire, qui peuvent varier d'un projet à l'autre, un **bilan global des échanges est rédigé et est porté à la connaissance des participants à la concertation**, voire du public. Ce bilan est transmis aux partenaires de Réseau Ferré de France, qui peuvent ensuite assurer l'information des participants sur les décisions prises.

Pour certains projets, si le besoin est partagé par les participants à la concertation, des comptes-rendus des échanges peuvent être régulièrement réalisés.

6 SOLLICITER L'INTERVENTION D'UN GARANT DE LA CONCERTATION

Lorsqu'un tiers-garant de la concertation est nommé, il veille au respect de la présente charte, au bon déroulement de la concertation et à la traçabilité des échanges.

Le garant est impartial et ne prend pas parti sur le fond du dossier. Son rôle est défini en fonction des spécificités de chaque situation:

- observation et analyse du déroulement de la concertation;
- relais auprès de Réseau Ferré de France des demandes des participants à la concertation;
- facilitation des échanges entre les participants à la concertation.

Le garant réalise un compte-rendu sur la manière dont la concertation a été conduite.

Lorsque cela est possible, sa désignation relève d'un consensus aussi large que possible. Réseau Ferré de France peut solliciter la Commission nationale du débat public à cette fin.

Les informations à donner aux parties prenantes

Un des questionnements de toute organisation qui s'engage dans une démarche de dialogue avec ses parties prenantes est de savoir jusqu'où aller dans la transparence des informations et comment faire la part des choses entre les informations et documents communicables ou non communicables. En effet, la plupart des organisations sont réticentes lorsqu'il s'agit de communiquer sur certains sujets, notamment lorsqu'ils ne sont pas suffisamment matures au sein de l'organisation. C'est aussi grâce au dialogue que l'on parvient à lever les appréhensions réciproques et à instaurer un climat de confiance. Mais au-delà de l'information en elle-même, il s'agit de s'intéresser aux modes de communications les plus pertinents à utiliser.

En amont, pour que les échanges soient les plus constructifs possibles, il est important de limiter au maximum les **asymétries d'information** des parties prenantes internes et externes sur les sujets qui seront débattus. Ainsi, il est nécessaire d'envoyer aux participants les informations « de base » à connaître sur l'organisation qui initie le dialogue.

Concrètement, il peut s'agir d'un document de présentation de la stratégie, d'une politique, d'un rapport de développement durable, d'articles de presse, de communiqués, etc. (cf. interview d'Agnès Gougeon Chamayou, Sanofi).

Le dialogue est une démarche qui s'inscrit dans une logique de long terme. En ce sens, il est également important de penser à organiser l'information qui sera donnée **au cours du processus** aux parties prenantes internes et externes. Ceci pour plusieurs raisons :

- Engager le dialogue dans une logique d'amélioration continue et de durabilité,
- Maintenir le lien de confiance tissé pendant les échanges,
- Faire perdurer l'engagement des parties prenantes qui se sont investies dans cette démarche.

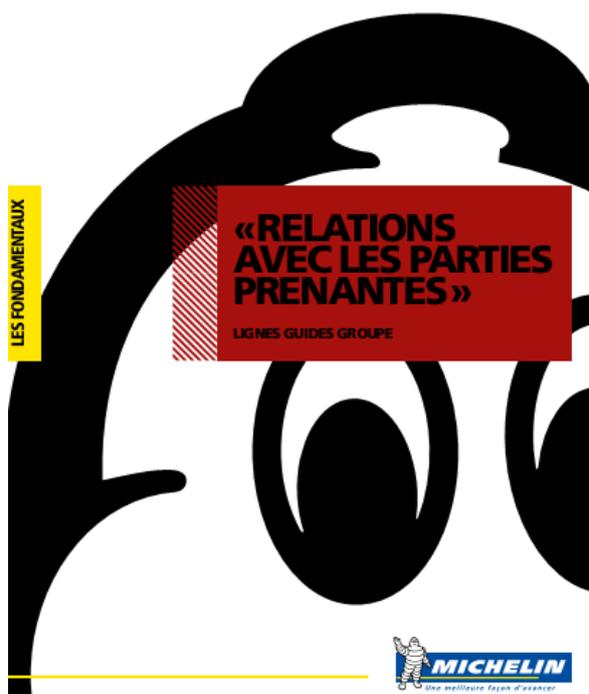
Pour mettre en œuvre cette information sur le long terme, plusieurs canaux d'information sont utilisés par les organisations : envoi d'emails réguliers, réseaux sociaux, plateforme d'échanges en ligne, etc.

En aval, l'enjeu est de rendre compte des échanges de manière transparente (cf. Partie V sur l'évaluation). Ici, les règles du jeu qui ont été définies et validées par tous permettent de définir l'information retranscrite dans les comptes rendus et de déterminer la manière de les communiquer. (cf. Règles de Chatham House).

Dans tous les cas, de l'initiation du dialogue au rendre compte, il sera nécessaire **d'accorder du temps et des moyens humains appropriés à cet effet**. Il s'agit à la fois d'un travail de fond et de forme pour répondre aux attentes de précisions des parties prenantes tout en apportant une information lisible, transparente et claire. Il est crucial de ne pas oublier **les parties prenantes internes** dans l'information communiquée aux parties prenantes. À ce titre, le document réalisé par Michelin (cf. exemple encadré ci-après) est particulièrement intéressant. Avec une vocation d'accompagner les entités du Groupe dans leur démarche mais aussi de pédagogie sur le dialogue pour les parties prenantes externes, il constitue une base structurante pour mettre en œuvre ce type de démarche.



Michelin : Lignes guides « Relations avec les parties prenantes » un bon exemple de document informatif sur la politique du groupe en matière de dialogue avec les parties prenantes.



OBJECTIF DES LIGNES GUIDES

Depuis sa création, le Groupe entretient une relation suivie avec ses parties prenantes, partout où il intervient. Cette relation s'est construite dans le temps, au gré des sollicitations, de façon empirique et volontariste; elle s'est poursuivie avec pragmatisme.

La norme ISO 26000 adoptée en 2010 contribue à la définition d'un cadre de référence qui n'existait pas jusqu'à présent. Selon cette norme, « il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde » (art. 3.5). La nouvelle norme aide l'entreprise à structurer ses relations avec ses parties prenantes dans toutes ses dimensions.

Le but de ces lignes guides est de soutenir et développer le dialogue avec les parties prenantes du Groupe en :

- ▶ aidant les entités du Groupe, au siège ou dans les zones géographiques, à développer le dialogue avec leurs parties prenantes;
- ▶ s'inspirant des meilleures pratiques observées sur le terrain, que ce soit dans le Groupe ou dans d'autres entreprises, pour enrichir ce dialogue.

POSITION DU GROUPE

Le Groupe reconnaît la légitimité et l'importance du dialogue avec toutes ses parties prenantes, partout où il est présent, dans tous les domaines d'activité qui le concerne.

Ce dialogue constitue un élément clé de la responsabilité économique, environnementale, sociale et sociétale du Groupe. Il participe de sa bonne gouvernance. Il s'inscrit dans le prolongement des recommandations formulées par le Pacte mondial des Nations unies (2010), les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits humains (2011), les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011), la norme ISO 26000 (2010), ainsi que d'autres textes de référence émanant d'instances de régulation sociale, comme l'Organisation internationale du travail.

Le développement d'une relation suivie avec les parties prenantes, quelles qu'elles soient et quelles que soient les positions qu'elles occupent, est un atout pour l'entreprise. Cette relation lui permet d'apprécier l'évolution des attentes de la société civile et des pouvoirs publics. Elle aide le Groupe à mieux maîtriser ses enjeux stratégiques et à préparer l'avenir. Elle lui permet également d'identifier des opportunités d'innovation, de marchés, de croissance, de partenariats.

Parties prenantes et RSE

Le renouvellement des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes s'inscrit dans le cadre de la mise en place de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La RSE est un concept né dans les années cinquante des effets de l'industrialisation et des attentes portées à l'environnement. À partir des années soixante-dix, des associations de protection de l'environnement, mais aussi des ONG d'action sociale ou humaine, ont développé une réflexion sur la triple responsabilité des entreprises : économique, sociale et environnementale. Cette réflexion a débouché sur la définition d'une responsabilité élargie des acteurs économiques : « ceux-ci ne doivent plus se contenter de respecter les lois des pays où ils opèrent; ils doivent également, sur une base volontaire, intégrer les préoccupations sociales, sociétales et environnementales exprimées par leurs parties prenantes. En somme, la RSE est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. L'entreprise ne peut pas construire seule sa politique RSE; celle-ci ne peut résulter que d'un dialogue avec ses parties prenantes.

Le document intitulé « Lignes guides », publié par Michelin en juin 2015, est un bon exemple de présentation du dialogue parties prenantes au sein d'une entreprise. Ce document a pour objectif d'aider les entités du Groupe au siège ou dans les autres zones géographiques, à développer le dialogue avec leurs parties prenantes. Il vise également à s'inspirer des meilleures pratiques observées sur le terrain pour enrichir ce dialogue et sert ainsi d'interface avec les parties prenantes internes et externes.

Dans ces lignes guides, Michelin affiche clairement sa position sur le dialogue et « reconnaît la légitimité et l'importance du dialogue avec toutes les parties prenantes dans tous les domaines d'activité qui le concerne. » L'entreprise pose également les fondamentaux en reprenant les définitions officielles des parties prenantes et présente sa méthodologie de travail.

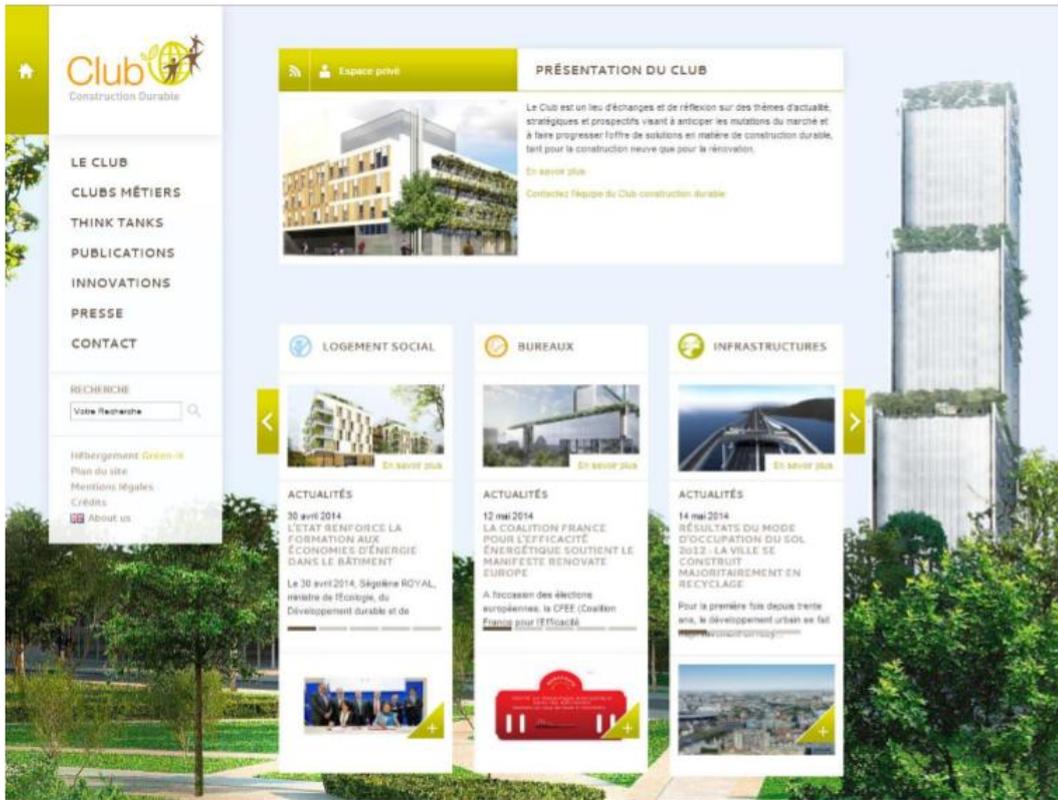
Michelin détaille également à destination de l'interne les précautions à prendre lors d'une consultation de parties prenantes (risques de conflits entre les parties prenantes, lassitude par manque d'assiduité, frustration née du décalage entre les attentes et les résultats...).

Le Groupe présente enfin les suites qu'il est nécessaire de donner au dialogue : rédaction d'un compte rendu mentionnant les remarques et suggestions des parties prenantes sur le sujet abordé, sélection de quelques idées soulevées pendant les échanges pour les mentionner sur les sites intranet et internet de l'entreprise, évaluation par l'entité organisatrice, bilan de la rencontre, etc.



Bouygues construction et KLM : développer un site internet spécifique pour le dialogue parties prenantes

Un site internet ouvert à nos parties prenantes



Bouygues Construction



A propos de ce site et de la responsabilité sociale [Lire la suite](#)



Choisissez un sujet Search par exemple en

KLM et RSE
11 Histoires

Cela pourrait aussi vous intéresser [Prés](#)
32 His

Nous ne pouvons pas avoir toutes les réponses, mais nous recherchons toujours les meilleures réponses possibles

KLM HISTOIRE

KLM, ensemble, des idées, la part

Publié 5 mai 2012



Histoires connexes

KLM HISTOIRE

Une heure dans le noir



Le samedi 29 Mars 2014, les lumières vont sortir pendant une heure dans 152 pays à 20h30 (heure locale). Heure de la Terre a été initiée par le Fonds mondial pour la nature (WWF) pour attirer l'attention sur la vulnérabilité de notre ...

heure de la terre, wwf, KLM ...

Publié Le 28 mars 2014

Ajoutez votre voix. Nombre de commentaires: 1

PARTIE V – EVALUER et COMMUNIQUER - Comment évaluer et communiquer sur la démarche ?

Ce chapitre fait référence aux *étapes clés n° 38 à 47* du guide méthodologique.

Loin d'être une formalité, la phase d'évaluation et de réexamen permet de prendre du recul par rapport à l'ensemble du processus. Elle permet notamment de réinterroger son efficacité, vis-à-vis de l'interne, afin de l'inscrire dans la durée et dans une démarche d'amélioration continue et vis-à-vis des parties prenantes qui ont été sollicitées pour contribuer à la démarche. Cette phase permet de rendre compte des impacts du dialogue sur les décisions, projets, propositions qui ont pu émerger lors des échanges. Elle permet de justifier également de l'utilité de la démarche en interne et en externe. Les premières démarches de dialogue avec les parties prenantes sont certainement les plus exigeantes et difficiles : il est nécessaire de penser à toutes les phases du processus y compris celle de l'évaluation.

1. Comment évaluer le dialogue avec les PP ?

L'évaluation des démarches de dialogue parties prenantes : état des lieux

Les démarches de dialogue avec les parties prenantes supposent un réel engagement stratégique et humain. Cependant, leur succès est souvent difficile à démontrer et peut cristalliser certaines critiques ou interrogations sur leur utilité réelle ou leur impact. S'inscrivant dans la durée, certaines démarches de dialogue ne peuvent en effet être évaluées que plusieurs mois, voire plusieurs années après que le processus ait été initié. De plus, l'évaluation du dialogue est un exercice complexe en soi :

Au-delà de **l'évaluation quantitative des moyens** (humains et financiers) déployés pour le mettre en œuvre, il est important de pouvoir évaluer la qualité intrinsèque du dialogue, la satisfaction des différentes parties prenantes engagées et l'impact et les résultats du dialogue sur le projet initial ou la stratégie interrogée.

A partir de quand peut-on dire que le **dialogue** est **réussi** ? Si de nombreuses parties prenantes ont été interrogées ? Si les parties prenantes participent régulièrement aux démarches de dialogue initiées ?

Peut-on **tout évaluer** dans le dialogue avec les parties prenantes ? En particulier, peut-on évaluer la part « informelle » d'échanges entre les participants qui permet de créer la confiance entre les acteurs ?

Sur quels **critères qualitatifs et quantitatifs** se baser ?

Selon l'étude de l'association Décider Ensemble, les porteurs de projet sont partagés sur l'impact des discussions sur leur projet : 50% estiment que le dialogue a un impact fort ou très fort et 50% aucun impact ou un faible impact.

Par ailleurs dans **57%** des cas, le bilan tiré de la concertation a conduit à une modification ou un amendement du projet initial³³.

³³ Echantillon : 69 questionnaires – *Analyse de concertations locales et territoriales dans le cadre de la réalisation de projets d'infrastructures ou de politiques publiques*. Source, Décider Ensemble.

Impact des discussions sur le projet		Réalisation du projet et motivation de la décision					
Quel impact, selon vous, les discussions ont-elles eu sur le projet?		A-t-il été décidé de poursuivre la réalisation du projet à l'issue de cette concertation ?					
Taux de réponse : 98,6%		Cette décision a-t-elle été motivée au regard du bilan de la concertation ?					
	Nb		Décision de poursuivre le projet en l'état	Décision d'amender le projet	Pas de décision de poursuivre le projet	Total	
aucun	6	8,8%					
faible	28	41,2%					
fort	26	38,2%					
très fort	8	11,8%					
Total	68						
			Décision motivée	18	37	0	55
			Décision non motivée	5	6	1	12
			Total	23	43	1	67

Le rapport du CERES publié en juin 2014 évalue quant à lui 613 des plus grandes entreprises américaines sur leur capacité à intégrer le développement durable dans leur processus de décision et leur business model. Elles ont été étudiées selon quatre groupes allant de celles qui démarrent aux plus avancées. Globalement, les entreprises américaines voient de plus en plus l'intérêt d'engager le dialogue sur le développement durable, en particulier avec les investisseurs puisque 52% d'entre elles l'ont fait³⁴. Le secteur le plus engagé serait celui de l'agroalimentaire avec 46% des entreprises présentes dans les deux premiers groupes de tête. Néanmoins, **près des trois quart des entreprises étudiées n'ont pas impliqué leurs parties prenantes.**

Préciser ce que l'on veut évaluer

La valorisation qualitative des démarches de dialogue est un **gage de confiance** pour les parties prenantes, mais aussi de soutien en interne pour les porteurs de projets. L'évaluation permet d'identifier des **leviers d'actions**, de renforcer les **outils de pilotage** et de **pérenniser** et améliorer la **crédibilité** de ces démarches. Elle est donc une étape essentielle qu'il est souhaitable de définir le plus en amont possible, aussi bien concernant l'objet précis de l'évaluation que sur les outils et méthodes qui seront utilisés.

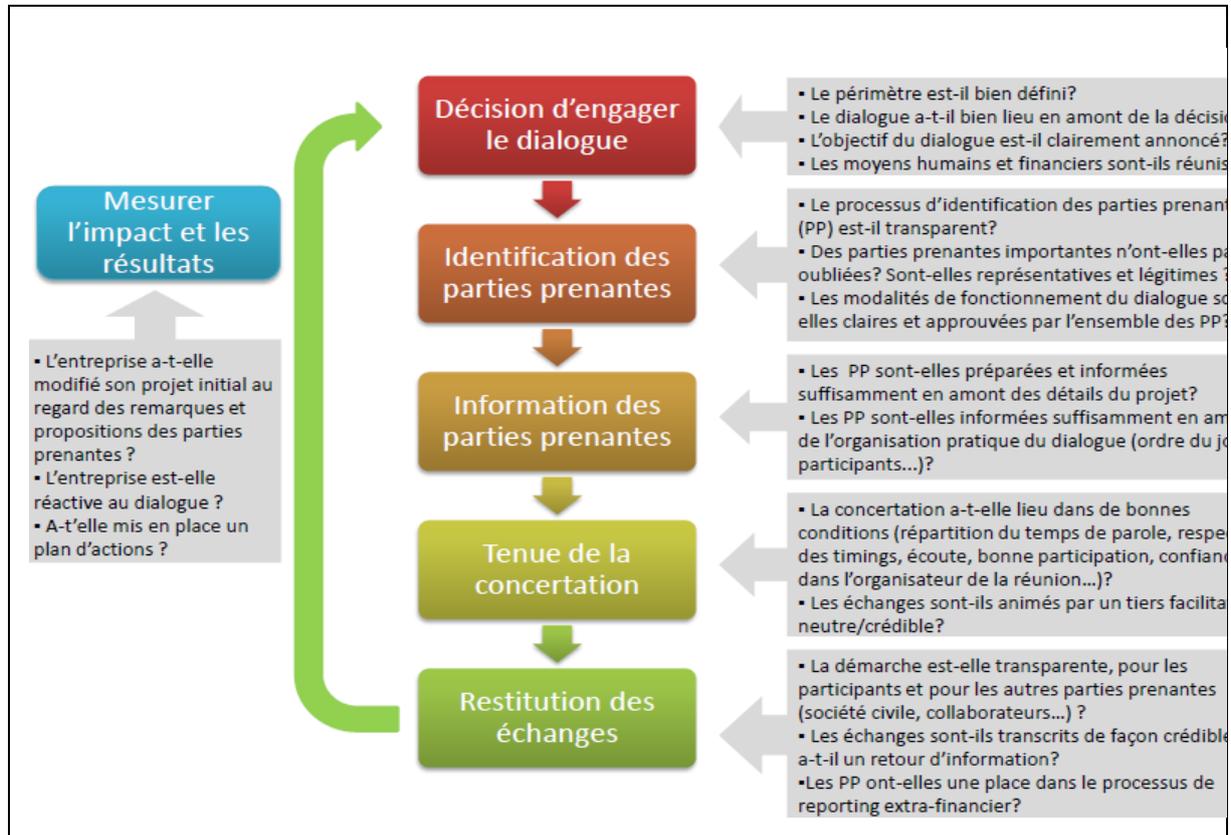
Le tableau ci-dessous montre en quoi les attentes des parties prenantes diffèrent selon l'objet sur lequel porte le dialogue. Ce dernier doit être évalué à l'aune des **obligations de respect des conditions du dialogue** et des **résultats escomptés**. Si l'évaluation du **processus** de dialogue est intuitive et peut se baser sur des critères mesurant le bon déroulement de la démarche, l'évaluation des **résultats** est plus complexe. Elle varie en fonction des objectifs des parties prenantes et des raisons qui les poussent à s'engager dans cette démarche.

Objet du dialogue	Pouvoir / attentes des parties prenantes	Objectifs de l'évaluation
Processus stratégique global	Orienter la définition d'une stratégie, impulser et suivre sa mise en œuvre.	<u>Obligations de respect des conditions du dialogue</u> : s'assurer du bon déroulement du processus, de la satisfaction des parties prenantes internes et externes et du respect des règles du dialogue.
Projet ou programme spécifique	Contribuer à la conception, orienter voire remettre en cause la mise en œuvre d'un projet.	<u>Obligations de résultats</u> : s'assurer de la prise en compte des avis et recommandations des parties prenantes en fonction de leurs attentes et de l'objet du dialogue.
Décision particulière	Mesurer les conséquences et impacts d'une décision et prévoir comment y faire face.	

³⁴ CERES, Corporate progress on the Ceres roadmap for sustainability, 2014

Définir des critères d'évaluation

Une fois précisés les éléments à évaluer, il est nécessaire de se pencher sur les critères d'évaluation. Ci-contre sont présentées **les questions** à se poser pour évaluer les **moyens** mis en œuvre pour le dialogue : méthode, exercice en tant que tel, degré d'inclusion et d'influence des parties prenantes, et les **résultats** du processus : impact du dialogue sur le projet ou la stratégie, réactivité du porteur de projet.



Source : Comité 21, 2013.

Dans la définition de ces questions, et dans la réponse à apporter, il est intéressant de pouvoir intégrer les parties prenantes internes et externes à la démarche. Cela permet de s'assurer qu'aucun élément essentiel n'a été mis de côté dans l'évaluation, ainsi que d'impliquer jusqu'au bout du processus les parties prenantes. Concrètement, lors de la première rencontre, le questionnaire d'évaluation proposé par l'entreprise ou le tiers facilitateur peut être soumis au débat.

Vous trouverez dans le tableau ci-dessous une proposition d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs afin d'évaluer une démarche de dialogue parties prenantes.

	Critères quantitatifs	Critères qualitatifs
Processus	Budget ou investissements consentis par l'entreprise. Nombre d'employés investis en équivalent temps plein.	Présence ou non d'un garant ou d'un tiers facilitateur .
	Nombre de rencontres ou de concertations organisées. Nombre de documents fournis en amont et aval des concertations.	Qualité des documents fournis. Existence d'une communication sur le processus de concertation ou une éventuelle labellisation de la démarche.

	Taux de participation et désistement (en %). Nombre, assiduité et diversité des parties prenantes impliquées.	Existence de lieux “ouverts” à la critique (ex: plateforme d'échanges sur Internet), degré de confidentialité. Transparence sur les liens d'intérêts avec les parties prenantes.
	Taux de satisfaction (en %) des participants (internes et externes).	Possibilité pour les parties prenantes de s'exprimer dans le rapport RSE . Mesure du degré d'exposition de l'entreprise à la critique des parties prenantes.
Résultats	Nombre de suggestions retenues.	Fléchage des propositions et recommandations des parties prenantes. Suivi des réponses apportées par le porteur de projet.
	Nombre de modifications apportées au projet	Mise en œuvre du projet à travers un plan d'actions qui répond aux attentes des parties prenantes.

Source : Comité 21, 2013

Part du chiffres d'affaires couvert par les démarches de dialogue avec les parties prenantes

Pour bien évaluer une démarche de dialogue, il importe de questionner la part du chiffre d'affaire de l'organisation couverte par la ou les démarches de dialogue. Pour cela il est nécessaire d'identifier à **quel niveau se situe le dialogue** : au niveau du groupe, d'une ou plusieurs filiales, ou bien à la fois à l'échelle du groupe et de ses filiales. Cet exercice permet de bien **situer le périmètre du dialogue** et le degrés d'engagement de l'entreprise.

Méthode d'évaluation

Evaluer la qualité d'une démarche de dialogue peut se faire avec plus ou moins d'intensité :

- **Auto-évaluation de la démarche** : c'est la forme la plus facile et la plus souvent pratiquée.
- **Evaluation par les parties prenantes** : il s'agit ici de faire évaluer la qualité du dialogue et de la démarche par les parties prenantes elles-mêmes. Leur participation et implication dans la durée est en soi un premier indicateur. Elles peuvent également exprimer, de manière subjective, en quoi le dialogue a concrètement influencé le porteur de projet.
- **Evaluation par un tiers-extérieur** : celui-ci est amené à s'assurer de la qualité des procédures et à interroger les acteurs concernés - porteur de projet, tiers-facilitateur et parties prenantes - pour fournir un diagnostic indépendant. L'intérêt particulier de cette dernière démarche est d'assurer une forme de neutralité et donc de crédibilité dans l'évaluation proposée.

De plus, la maturité des démarches de dialogue de type panel, est très variable d'une structure à une autre. Elle dépend : de la **confidentialité du panel**, l'anonymat permettant aux participants de s'exprimer librement ; de la **représentativité des membres**, même s'il est difficile d'être exhaustif sans faire exploser le nombre de participants d'un panel, certaines parties prenantes sont parfois oubliées des panels comme les représentants des salariés et des investisseurs ; de la **transparence des échanges** dont les synthèses sont parfois rendues publiques ; et du **suivi des propositions**.

Les outils de l'évaluation

Les outils sont nombreux pour évaluer le dialogue parties prenantes. Voici les principaux que nous avons pu recenser :

- **Les sondages et questionnaires** : ils sont régulièrement utilisés pour mesurer la satisfaction des parties prenantes sur les modalités de fonctionnement des concertations, les thèmes

abordés, l'attitude générale du porteur de projet, leur sentiment d'avoir ou non influencé la stratégie ou la décision du porteur de projet, etc.

- **Les entretiens narratifs auprès des parties prenantes**, qui permettent d'évaluer le dialogue sous leur point de vue et de tenir compte dans l'évaluation d'aspects plus qualitatifs et subjectifs.
- **L'analyse systémique de la perception** évalue la perception des parties prenantes et analyse les tendances centrales et extrêmes, en tenant compte de leur profil.
- **Les outils interactifs d'évaluation**: plusieurs logiciels permettent de valoriser les démarches de dialogue et proposent des services intégrés pour accompagner un porteur de projet : cartographie des parties prenantes, identification des enjeux, évaluation du degré d'intérêt et de participation des parties prenantes, traduction des démarches dans le reporting.
- **Les arbres de décisions** fournissent un rapport de situation, une aide à la décision et à l'arbitrage lorsque différentes parties prenantes ont des intérêts contradictoires.
- **L'analyse du pouvoir et la typologie des attitudes** permet de comprendre les jeux d'influence entre les parties prenantes et le porteur de projet afin de faciliter leur prise en compte dans les processus de décision. Une typologie permet ainsi de classer les parties prenantes en fonction de leurs attitudes (partisan, conciliant, inflexible, motivé, suiveur, intéressé).

Pour aller plus loin

AFNOR Certification développe un schéma d'évaluation de la concertation

A la demande d'un client qui souhaitait faire intervenir un tiers de confiance dans un projet spécifique, l'**AFNOR Certification** a construit un outil d'évaluation de la concertation exhaustif et efficace. Un questionnaire évaluatif a été créé portant sur les objectifs et la définition de la concertation, puis sur les modalités de la concertation elle-même, et enfin sur les résultats observés. Des parties prenantes externes à l'entreprise ont été associées par des interviews notamment. Cette évaluation conduit à une note sur 100 qui évalue la maturité du processus de concertation sur un des quatre niveaux. Elle est adaptable en fonction de l'étape à laquelle elle est menée : pendant le projet, en amont (ex-ante), ou à la fin de celui-ci (ex-post). La principale difficulté a été d'inclure des critères de résultats dans ce schéma, c'est-à-dire de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et l'impact de la concertation sur le projet ; c'est particulièrement vrai pour l'évaluation ex-ante. L'AFNOR Certification s'est également appuyée, entre autre, sur le guide FD X30-031 « *Gouvernance et responsabilité sociale - ISO 26000* ». Il donne des précisions sur le thème central de gouvernance de l'ISO 26000, qui aborde largement la question de l'organisation du dialogue avec les parties prenantes autour de trois étapes : identifier les parties prenantes prioritaires, comprendre leurs intérêts et intégrer ces intérêts dans les décisions.

Magali Tralan - magalie.tralan@afnor.org



Exemples d'évaluation par un tiers extérieur



En mars 2010, **Suez Environnement** a demandé au cabinet britannique AccountAbility de réaliser un audit de ses démarches de concertations, réalisées au niveau corporate. Cette évaluation s'est basée sur cinq critères, identifiés dans la norme AA1000SES à savoir : le degré d'engagement de l'entreprise et des parties prenantes, les objectifs de la concertation, le processus de concertation en tant que tel, les résultats suite aux démarches de concertation et le reporting qui a été réalisé in fine sur le dialogue parties prenantes. La réalisation de cet audit a permis de dégager plusieurs recommandations afin que l'entreprise améliore ses pratiques de dialogue, notamment le degré d'engagement et de soutien en interne pour ces procédures et la transparence sur le plan d'actions adopté et mis en œuvre afin de répondre aux attentes des parties prenantes.



En février 2010, le groupe **Lafarge** a confié au cabinet Utopies la réalisation d'une évaluation de son panel de parties prenantes. Un questionnaire de satisfaction a permis de mesurer les différentes perceptions des membres du panel sur leur capacité à influencer la stratégie globale et de RSE du groupe Lafarge et de rendre compte de l'évolution sur trois ans de ces démarches de concertation. Cette évaluation a montré que le panel attendait que l'entreprise s'engage dans un processus plus large d'inclusion des parties prenantes afin d'améliorer la prise en compte de leurs attentes et renforce la capacité du panel à émettre des opinions et recommandations spécifiques. Sur les 70% des membres du panel qui ont répondu à l'enquête : tous estiment que le panel a influencé l'approche de Lafarge en matière de développement durable pour autant 29% ne savent pas si le panel a aidé l'entreprise à s'engager davantage auprès de ses parties prenantes.

Exemple : questionnaire type d'évaluation d'une session de dialogue, Comité 21

1. L'organisation générale

- a. Êtes-vous satisfait de l'organisation en amont de la session (prise de contact, information sur le fonctionnement du Comité des parties prenantes, courrier d'invitation, dossiers, réponses à vos questions pratiques, etc.) ?
- b. Êtes-vous satisfait de l'organisation pratique, le jour même de la concertation (choix du lieu, accessibilité, accueil et disposition des participants, confort, etc.) ?

2. La méthodologie et l'animation

- a. Êtes-vous satisfait des modalités de fonctionnement du Comité des parties prenantes ?
- b. En particulier, quel serait pour vous le degré de confidentialité souhaitable ? Une confidentialité...
 - **Stricte** (ni le nom des participants, ni le contenu des échanges ne sont communiqués)
 - **Partielle** (seul le contenu des échanges est communiqué sous la forme d'une synthèse anonyme)
 - **Nulle** (à la fois le nom des participants et le contenu des échanges sont communiqués)
- c. Le principe de renouvellement de l'exercice de concertation tous les 6 mois vous semble-t-il approprié ?

3. La démarche en elle-même

- a. Êtes-vous satisfait du déroulement de la concertation (gestion du temps de parole, temps d'échange avec l'entreprise, ordre du jour, rythme, etc.)
- b. Êtes-vous satisfait des thèmes abordés ?
- c. Y-a-t-il des thèmes que vous auriez voulu aborder ou des messages que vous n'avez pas pu faire passer ?
- d. Qu'avez-vous pensé du comportement général de l'entreprise (capacité d'écoute, ouverture d'esprit, disponibilité, humilité, etc.) ?
- e. Avez-vous l'impression que ces échanges avec l'entreprise et les autres parties prenantes sont de nature à avoir influencé la stratégie développement durable de l'entreprise ?

Les principaux indicateurs

L'article 225

Le décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 mentionne dans le chapitre relations sociales, la nécessité de fournir les informations suivantes pour les entreprises :

- **L'organisation du dialogue social**, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ;
- **Les informations relatives aux engagements sociétaux** en faveur du développement durable :
 - Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional et sur les populations riveraines et locales,
 - Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations de consommateurs et les populations riveraines : conditions du dialogue avec ces personnes et organisations, actions de partenariat ou de mécénat.

La Global Reporting Initiative

La GRI met de son côté l'accent sur l'implication des parties prenantes via les indicateurs 4.24 à 4.27.

G4-24

Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue (ie : société civile, clients, salariés, communautés locales, fournisseurs...).

G4 – 25

Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue (décrire le processus suivi par l'organisation pour définir les groupes de parties prenantes et pour déterminer les groupes avec lesquels instaurer ou non un dialogue).

G4-26

Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport (ie : enquête auprès des fournisseurs, groupes de discussion, groupes communautaires...).

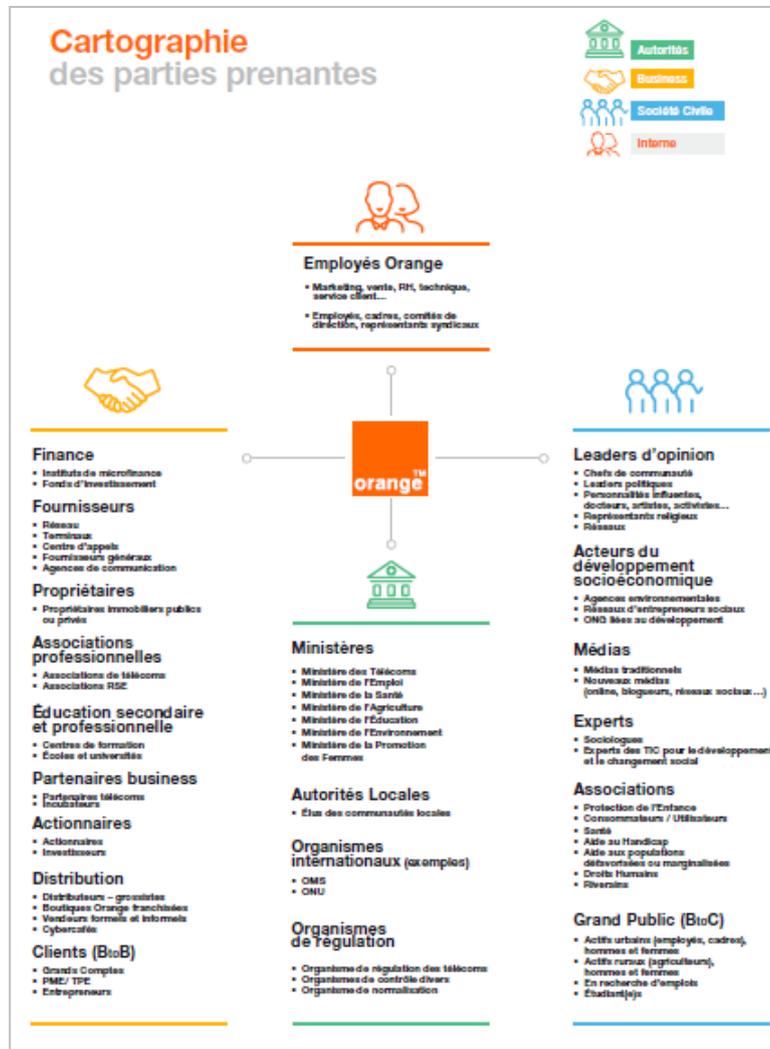
G4- 27

Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment pour son reporting. Indiquer les groupes de parties prenantes qui ont soulevé chacun des thèmes et questions clés.

"We made the shift to quarterly sustainability reporting in large part as a result of our stakeholders ; as they became more sophisticated in their understanding of sustainable issues, they also started demanding greater information about our CSR initiatives.[...] We also made the change in order to give our CSR performance the same importance as our financial performance [...]we felt it was an important signal to our stakeholders." Jeff Swartz, Timberland CEO.



Exemple de référence à l'AA1000 : Extraits du rapport développement durable d'Orange 2014 – A l'écoute de nos parties prenantes



Orange fonde sa démarche de dialogue sur les principes de la norme AA1000 :

- **inclusion** : identifier les parties prenantes de nos pays d'implantation et recueillir leurs attentes et besoins sur la base d'un large échantillon représentatif ;
- **matérialité** : identifier pays par pays les thèmes les plus matériels/ pertinents à la fois pour l'entreprise et pour son écosystème ;
- **réactivité** : concevoir et mettre en œuvre des plans d'action adéquats, avec des projets à la fois court, moyen et long terme, pour répondre aux attentes et préoccupations des parties prenantes.

Cette approche est mise en œuvre à la fois à l'échelle du Groupe, pour assurer la cohérence globale des politiques, qu'à l'échelle des pays qui sont au contact le plus immédiat des enjeux et des acteurs locaux.

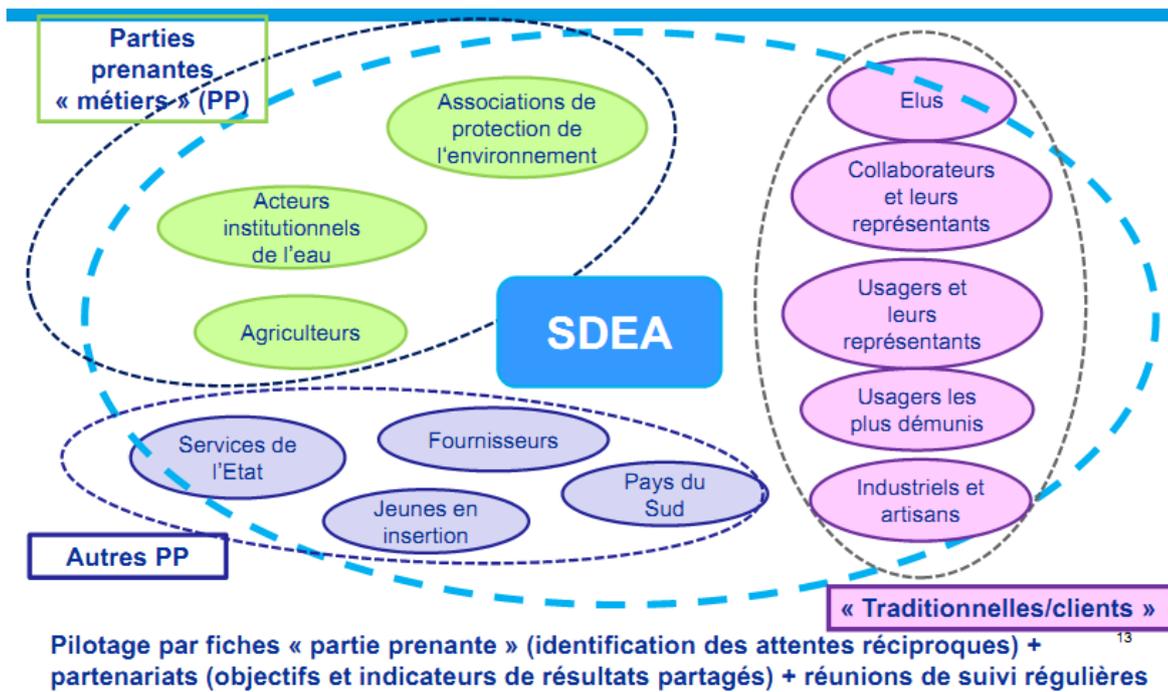
Source : <http://www.orange.com/fr/responsabilite/engagement/Parties-prenantes>

Exemple : ETI, S'engager sur des objectifs clairs

Le Syndicat mixte des eaux et de l'assainissement (SDEA) Alsace-Moselle se compose de 500 collaborateurs. Le SDEA a classé ses parties prenantes selon trois catégories :

- Les **parties prenantes traditionnelles / clients** : les élus, les collaborateurs et leurs représentants, les usagers-clients, les industriels et les artisans ;
- Les **parties prenantes métiers** : les associations de protection de l'environnement et de la pêche, les acteurs institutionnels de l'eau, les agriculteurs ;
- Les **autres parties prenantes** : services de l'Etat, fournisseurs, établissements d'enseignement et de recherche, réseaux professionnels...

Le SDEA a évalué les parties prenantes selon l'importance de leur influence réciproque et les a classées afin d'établir un ensemble de partenariats reposant sur des engagements réciproques (cf illustrations ci-dessous).



Source : *Entreprises performantes et responsables, c'est possible – AFNOR 2014*

Le suivi des actions engagées

Pour le suivi de la mise en œuvre des **trois piliers du développement durable (DD)** : « efficacité économique », « équité sociale » et « préservation de l'environnement », il est convenu de se fixer des cibles mesurables pour les indicateurs de DD suivants :

Indicateurs DD en relation à la partie prenante	Unité	Affecté aux processus	Seuil/Objectif 2011	Résultats Année 2010	Commentaires
Nombre de projets de recherche menés en commun	Nb	Management de l'innovation	2	2	• Bilan gaz à effet de serre • Gestion patrimoine des réseaux OEP
Nombre de visites de sites SDEA par l'ENGEES (toutes formations)	Nb	Gérer la communication	9	9	
Nombre de stagiaires et apprentis ENGEES accueillis	Nb	Gérer les ressources humaines	8	7	
Nombre de jours de formation assurés par l'ENGEES	Jours x agents SDEA	Gérer les ressources humaines	11	32	32 jours pour 7 agents
Nb de participations du SDEA à des jurys d'examen et actions d'enseignement	Nb jours x ETP	Gérer les ressources humaines	8	22	

à préciser par ajout de pièces annexes si nécessaire **Documents de référence (convention, fiches-actions, comptes-rendus de réunion, ...)** :
Convention de partenariat signée le 08 décembre 2010 à Drusenheim

Projets en cours, fiches-actions :

1. Modélisation 3D des déversoirs d'orage afin d'évaluer le débit rejeté par la mesure de la hauteur
2. Réalisation d'une AVC et d'un outil de bilan de gaz à effet de serre émis par les services d'assainissement

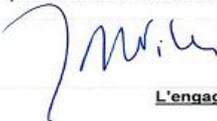
Observations :

Le SDEA a développé des fiches permettant de formaliser clairement **les attentes et engagements réciproques des signataires** (entreprise et parties prenantes), les projets et actions qui en découlent, ainsi que les indicateurs et les modalités de suivi. Le pilotage et le suivi des partenariats engagés sont assurés par des instances dédiées. **La revue annuelle des parties prenantes** permet de garantir le caractère systématique et le suivi des relations avec elles. Parmi les retombées de la démarche, **l'enquête de satisfaction des parties prenantes** menée en 2013 a montré **un taux de satisfaction de plus de 95%**.

Date de revue de la fiche : 5 novembre 2010

Pour la **partie intéressée** : Monsieur Jean-Marc Willer

Pour le SDEA : Monsieur Frédéric MAHE




L'engagement du SDEA pour progresser encore de 2010 à 2012 :

- **Proximité** : se rapprocher encore des usagers dans tous les territoires et poursuivre le déploiement de la nouvelle gouvernance aux plans local, territorial et départemental et adapter nos outils de pilotage
- **Performance** : toujours mieux répondre aux attentes des usagers-clients, garantir le meilleur coût du service, favoriser la dynamique de travail en réseau, renforcer la valeur ajoutée de nos outils informatiques et mieux maîtriser les risques- **Développement durable** : renforcer l'implication de toutes nos parties prenantes, réduire notre impact environnemental dans tous les domaines, poursuivre les actions de solidarité à tous les niveaux, améliorer durablement nos résultats santé-sécurité au travail et valoriser les talents et compétences de tous les agents.

Les attentes réciproques :

Attentes de la partie intéressée par rapport au SDEA	Attentes du SDEA par rapport à la partie intéressée
Dans le domaine économique	
Adapter les enseignements aux besoins du marché du travail et disposer de professionnels pour des vacations d'enseignement et de jury	Bénéficier des structures de recherche de l'ENGEES et de ses salariés pour mener des actions de recherches opérationnelles communes
Bénéficier des installations du SDEA pour des visites de sites dans le cadre de la formation dispensée à l'ENGEES	Assurer certaines formations d'agents par des spécialistes de l'ENGEES
Promouvoir l'ENGEES grâce aux réseaux du SDEA	Co-encadrer certains stagiaires avec un expert de l'ENGEES
Dans le domaine Environnemental / Long terme	
Bénéficier d'une mise à disposition d'ouvrages et/ou de données d'exploitation pour des actions de recherches	Disposer des résultats de travaux de recherche pour améliorer la gestion et la conception des équipements et ouvrages afin de réduire son impact environnemental
Dans le domaine Social	
Bénéficier de l'accueil de stagiaires et d'apprentis au sein du SDEA	Bénéficier du vivier de compétences des étudiants et anciens de l'ENGEES pour de futurs recrutements

Centre des Jeunes Dirigeants : Le guide de la performance globale est un outil à destination des PME qui permet de se positionner par rapport aux principes de gouvernance et de concertation avec les parties prenantes.

AFITE : Le livre Blanc sur "l'évaluation de la concertation dans les domaines des risques et de l'environnement" est un outil qui permet d'analyser les processus de concertation dans leur globalité et dans toutes leurs étapes, à l'aide de critères objectifs à travers lesquels il devient possible de mesurer le chemin parcouru, les marges de progrès, la dynamique en marche et les potentialités futures.

Exemple

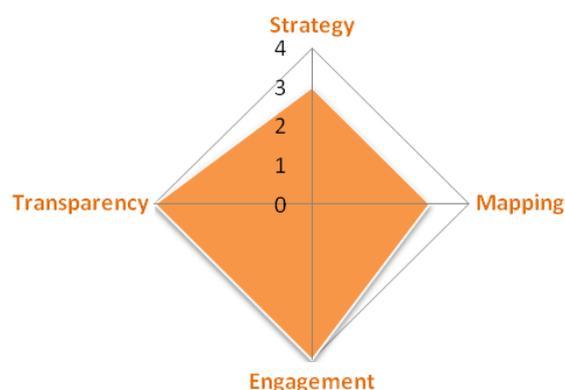


Exemple : Évaluer le reporting sur le dialogue parties prenantes, outil du Comité 21

Pour analyser les démarches de dialogue sur la base de la GRI, il est possible de noter chacun des indicateurs relatifs au dialogue parties prenantes. Ci-dessous, les critères 4.14 à 4.17 dans la version GRI 3 ont ainsi été évalués selon :

- **Stratégie** : capacité à mettre en œuvre le dialogue dans les activités et la stratégie de l'entreprise
- **Cartographie** : qualité et recours au test de matérialité pour réaliser la cartographie des parties prenantes
- **Engagement** : qualité et effectivité des processus de dialogue et d'engagement des parties prenantes.
- **Transparence** : capacité de l'entreprise à répondre aux attentes des parties prenantes et à évaluer les progrès réalisés en matière de dialogue.

Le point 0 équivaut à un indicateur non renseigné, le 4 à une information complète et détaillée. Cette méthode est bien sur relativement empirique, mais elle permet d'analyse de manière comparative la capacité d'une entreprise à réponse aux indicateurs internationaux relatifs au dialogue.



2. Jusqu'ou faut-il rendre compte et communiquer ? Les parties prenantes dans l'exercice du reporting développement durable.

Plusieurs enjeux sont liés à la communication, à l'évaluation et au rendre compte autour des démarches de dialogue avec les parties prenantes. En effet, il faut veiller à :

- **Bien communiquer sur les initiatives de dialogue avec les parties prenantes : ni trop**, au risque d'être taxé de « dialogue – washing » ; **ni trop peu**, au risque de ne pas refléter la richesse de ces processus auprès de l'ensemble des parties prenantes, y compris celles n'ayant pas pris part aux démarches de dialogue.

- **Bien intégrer les parties prenantes dans les process de reporting autour du dialogue** : prise de parole dans le rapport, avis consultatif, co-construction du rapport avec les parties prenantes. Selon une étude KPMG, 77 % des 250 entreprises classées dans le Global Fortune identifient leurs parties prenantes dans leurs rapports de développement durable mais seulement 31% diffusent leurs avis³⁵.



Thierry Libaert, Professeur des Universités en sciences de la communication, Chargé de mission au sein de la Direction Développement durable d'un grand groupe industriel, Conseiller au Comité Economique et Social Européen, membre du think tank de la Fondation Nicolas Hulot et du Comité d'Ethique Publicitaire

1) Selon vous, quelles différences et points communs existe-t-il entre communication et dialogue parties prenantes ?

La communication vise l'image, le dialogue vise l'interaction. On admet généralement en sciences de l'information et de la communication que trois objectifs sont poursuivis ; un objectif de réputation que l'on définit comme relevant de la communication corporate, un objectif informationnel appelé également objectif cognitif et un objectif relationnel qui relève des relations publiques. Le dialogue avec les parties prenantes entre ainsi dans cette poursuite de « relations mutuellement bénéfiques entre les organisations et leurs publics ». Tous ces objectifs sont bien évidemment reliés, mais ils obéissent aussi à une temporalité. Souvent, on observe des entreprises qui envoient des informations en espérant que cela modifie nos attitudes à leur égard. En fait, il y a trois étapes à respecter. Il faut d'abord que l'on vous connaisse et ici la transmission d'information est indispensable (objectif d'information), il faut ensuite que l'on soit d'accord avec le contenu de cette transmission (objectif d'acceptation) et enfin, il faut que l'attitude des parties prenantes se modifie. En clair, une communication d'information réussit rarement à modifier un comportement. Ceci suppose que les deux premiers objectifs (information et acceptation) aient été atteints et surtout, ce troisième stade qui se situe au niveau des perceptions ne peut jamais être atteint par des outils de communication unilatéraux. On peut communiquer à distance, on n'échange bien que de près.

Dans le domaine du développement durable, on constate trop souvent une survalorisation de l'image au détriment de la relation. J'ai écrit par ailleurs qu'il « existe un décalage massif entre une logique communicationnelle liée au développement durable qui devrait inciter à l'interaction, à l'échange dynamique, et une réalité de la communication des organisations qui recourt quasi exclusivement au développement durable dans une optique statique de renforcement réputationnel »³⁶. Il y a ici comme un formidable paradoxe lorsqu'on observe le décalage entre le premier objectif annoncé des politiques de développement durable des entreprises qui est de répondre aux attentes et demandes des parties prenantes et la réalité des parties prenantes avec laquelle un dialogue effectif est opéré. J'ai souvent l'impression que ce sont toujours les mêmes interlocuteurs qui sont autour de la table. Les mêmes experts, les mêmes associations présentant tous les gages de respectabilité. Une étude menée par

³⁵ KPMG, The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2013

³⁶ *Communication et environnement, le pacte impossible*, PUF, 2010.

l'association Communication & Entreprise sur le contenu de rapports développement durable faisait le même constat, le champ de la relation se retrouvait dans les dernières places des thèmes traités.

S'il y avait un conseil à donner, et particulièrement dans le champ de la RSE, je dirais « moins de communication, plus de relation ».

2) Quelles articulations doivent être pensées ?

Je distingue quatre articulations à construire entre dialogue et communication au sein des entreprises :

D'abord il est nécessaire que le dialogue puisse se concevoir avec le top management de l'entreprise. Le dialogue avec les parties prenantes n'est pas l'apanage exclusif de la direction Développement Durable, il doit se concevoir avec le plus haut niveau de l'entreprise.

Ensuite, entre la direction développement durable et la direction de la communication, une grave erreur serait de confiner le dialogue à la direction développement durable et la communication à la direction de la communication. Il serait très démotivant pour les parties prenantes de découvrir des campagnes de communication à 180 ° de ce à quoi elles pensaient avoir contribué au sein des espaces de dialogue. Une association environnementale qui participerait étroitement à la politique RSE d'une entreprise et qui découvrirait dans la presse une campagne publicitaire proche du Greenwashing pourrait se sentir trahie.

En outre, l'articulation centrale doit être effectuée entre l'organisation et les parties prenantes. Celles-ci doivent s'engager sur un document clair et détaillé et présentant pleinement les objectifs de l'instauration d'un dialogue régulier. S'il est un domaine où l'entreprise se doit d'être totalement transparente, c'est bien celui des objectifs, moyens et conditions du dialogue.

Enfin, la quatrième et dernière articulation, dans ce carré du dialogue, est celle relative aux parties prenantes entre elles. L'intérêt d'un dialogue avec les parties prenantes ne réside pas tant dans l'accumulation des échanges avec chaque partie, mais dans les interactions développées entre les parties au sein des instances de dialogue. Il y a ici un réel travail d'orfèvrerie à accomplir pour permettre que se réalise un débat interne global profitable à l'entreprise et non une accumulation de points de vue d'organisations éparses.

3) Quelles précautions doivent être prises pour éviter une forme de « dialogue washing » dans le cadre de la démarche RSE ?

Dans ce que je considère comme une des meilleures séries télévisées, « The West Wing », on voit le Président Jeff Bartlet appeler une victime d'un grave accident industriel. A son conseiller qui lui demandait l'intérêt de cet entretien, Jeff Bartlet répondait « Pour pouvoir dire que je l'ai fait ».

Le dialogue avec les parties prenantes m'apparaît parfois être sensible à cette même dérive de communication : l'intérêt n'est pas le dialogue, il est de pouvoir dire que l'on dialogue. Certes, beaucoup d'entreprises choisissent aussi de ne pas communiquer sur leur dialogue, soit parce qu'il est sensible ou parce que les parties prenantes souhaitent la discrétion. Mais un dialogue qui n'aurait d'autres finalités que de pouvoir devenir un objet de communication dans le rapport RSE ou remplir une contrainte, d'ailleurs de plus en plus exigeante, de la notation extra financière, passe à côté de l'essentiel.

Pour que le dialogue soit effectif, **cinq principes** m'apparaissent indispensables.

Le **principe de représentativité**. L'entreprise doit être ouverte au dialogue avec l'ensemble des parties prenantes. A la lecture de certains rapports d'activité, on a parfois l'impression que l'entreprise exhibe un tableau de chasse en indiquant les grands leaders d'opinion : prix Nobel, dirigeants d'associations, sans que le cœur même de la stratégie de l'entreprise ne puisse être questionné.

Le **principe d'écoute**. Car il ne s'agit pas de se réunir pour délivrer les messages de l'entreprise, le dialogue avec les parties prenantes est véritablement un lieu où peut s'exercer la co-construction vers de nouveaux modèles. Une entreprise arcbutée sur ses convictions n'a aucun intérêt à entamer une démarche de dialogue.

Le **principe de régularité** pour éviter les opérations trop ponctuelles et permettre un dialogue sur la durée.

Le **principe de transparence**. Certes, le dialogue en lui-même doit rester secret pour respecter la libre expression de chacun, toutefois les règles de fonctionnement et le processus décisionnel suivant les réunions parties prenantes doivent être publics.

Le **principe de contradiction**, sans aucun doute le plus difficile à accepter. Certes, il ne s'agit pas d'inviter nos ennemis déclarés à notre table de réunion, mais de là à n'y inviter que nos alliés fidèles, il y a une marge importante ! Ce sont souvent les voix un peu décalées mais respectueuses de l'entreprise qui lui permettent d'innover. L'entreprise le comprend pourtant assez peu.

Exemple



KLM 2014 :

prenantes listant les parties prenantes concernées, les sujets abordés, les modes de dialogue utilisés et les réalisations 2014

Extraits du rapport développement durable d'Air France les indicateurs liés au dialogue avec les parties

Dialogue avec les parties prenantes

PARTIES PRENANTES	SUJETS	MODES DE DIALOGUE	RÉPONSES ET RÉALISATIONS 2014
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Actionnaires ➔ Investisseurs ➔ Partenaires financiers ➔ Agences de notation 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Information financière ➔ Performances en matière de développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Rapports trimestriels aux analystes financiers ➔ Site internet financier dédié ➔ Publications annuelles ➔ Club des actionnaires ➔ Comité consultatif des actionnaires individuels ➔ Assemblée générale annuelle Air France-KLM ➔ Association néerlandaise des investisseurs pour le développement durable (NBDO) ➔ Pacte Mondial - revus de la COP par les pairs organisés en France et aux Pays-Bas 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Amélioration du reporting grâce aux échanges avec les agences de notation extra-financière (Vigeo, SAM, EIRIS, COP...) et les investisseurs ➔ Reporting selon les principes GRI ➔ Air France-KLM primé pour ses performances sur les 7 thèmes RSE par l'association (NBDO) ➔ Voir aussi chapitre Gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Clients et distributeurs ➔ Clients maintenance ➔ Clients cargo ➔ Partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Satisfaction client et qualité de service ➔ Santé et sécurité des clients ➔ Informations relatives au voyage ➔ Accessibilité des services ➔ Innovation ➔ Réduction des émissions de CO₂ liées au voyage ➔ Restauration responsable 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Enquête e-Score et programme Quality Observer ➔ Cellules d'assistance commerciales ➔ Site internet KLM Health Services et KLM Travel Clinics (www.klmhealthservices.nl/nft-to-travel.html) ➔ Santé et confort à bord sur le site internet Air France et centre de vaccinations internationales ➔ Opération Lab'line for the Future Air France ➔ Programme KLM Corporate BioFuel ➔ Offre de calcul et de compensation des émissions de CO₂ sur les sites internet ➔ KLM membre du Dutch Sustainable Growth Coalition (DSGC) 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Plus d'un million de réponse au questionnaire e-Score, rapports d'équipage et d'exploitation, comité et retour d'expérience clients ➔ Quality Observer : plus de 25 000 rapports satisfaction client ➔ Echanges via le forum et KLM Takes Care ➔ Lancement de Lab'line : 14 partenaires, une enquête clients, des focus groupes, appel à projets innovants auprès de PME et de start-ups ➔ 4 nouveaux partenaires du programme KLM BioFuel ➔ Echanges sur la feuille de route RSE KLM Takes Care ➔ Rencontre parties prenantes KLM (Déc. 2014) ➔ Publication du DSGC sur l'innovation responsable ➔ Voir aussi chapitres Environnement et Expérience client
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Salariés ➔ Syndicats ➔ Associations et organisations professionnelles 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Conditions de travail et bien-être au travail ➔ Formation et employabilité ➔ Santé et sécurité au travail ➔ Égalité des chances ➔ Diversité ➔ Dialogue social 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Enquêtes de perception auprès des salariés ➔ Formations Développement durable ➔ Comité de dialogue social ➔ Nég. orga ➔ Travail humain ➔ Plan ➔ Dém. ➔ Part. ➔ Part. (Pd 21, 4) ➔ Part. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Signature de 88 accords collectifs (groupe Air France) ➔ Baromètre interne et enquêtes de satisfaction des salariés ➔ Baromètre Client et de la satisfaction

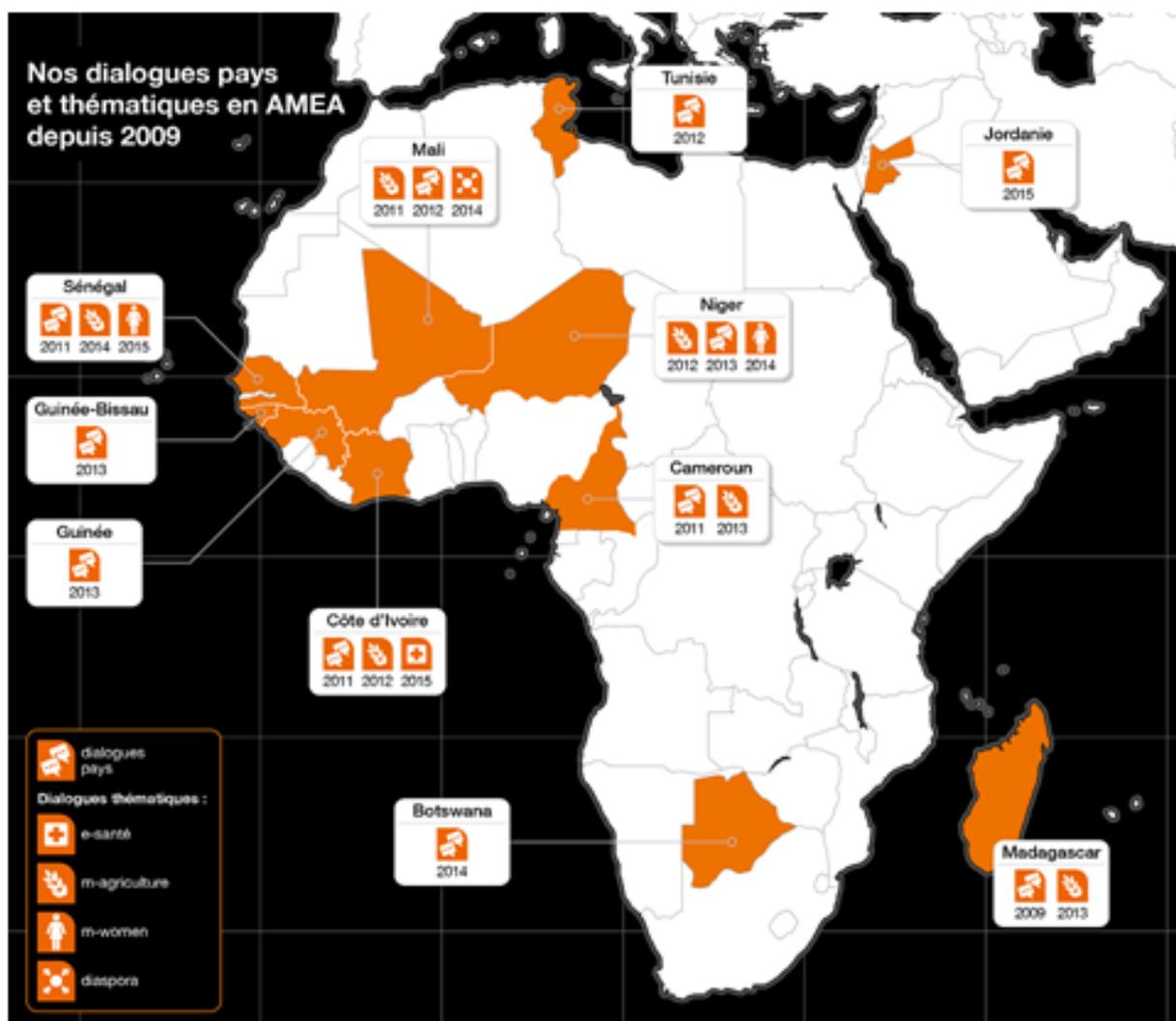
...

PARTIES PRENANTES	SUJETS	MODES DE DIALOGUE	RÉPONSES ET RÉALISATIONS 2014
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Fournisseurs et sous-traitants 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Performances environnementales et sociales ➔ Règles RSE dans la supply chain ➔ Innovation ➔ Eco-conception ➔ Développement local ➔ Accès à l'emploi pour les salariés handicapés ➔ Biocarburants 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Charte développement durable, clauses sociales et environnementales dans les contrats ➔ Évaluation des performances RSE des fournisseurs ➔ Prise en compte de la RSE dans la gestion de la relation avec les fournisseurs ➔ Groupe de travail Air France pour identifier et suivre les prestataires risqués par le secteur protégé 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ 75 % des fournisseurs ont signé la charte développement durable ➔ Définition de lignes directrices pour les fournisseurs ➔ 170 fournisseurs évalués via la plateforme RSE EcoVadis ➔ Achats auprès du secteur protégé : 18 millions d'euros ➔ Participations dans des consortiums pour une offre de biocarburants ➔ Voir aussi chapitres Environnement et Expérience client
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Industrie de transport aérien 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Santé et sécurité des vols ➔ Accessibilité ➔ Services au sol ➔ Nouveaux avions ➔ Cultures alternatifs durables pour l'aviation ➔ Changement climatique ➔ Océan Unique Européen 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Membres des organisations internationales (ATA, européennes (AEA) et nationales European Regions Airline Association, PLAM, GFRAS, BAR) ➔ Participation au SESAR, au ACARE, COUAC et SAFUD ➔ Soutien de la REB (Roundtable of Sustainable Biomaterials) ➔ Membre de la Core Team du Biofuel FlightPath de la Commission européenne ➔ Air France membre de l'Initiative i-FOA de la DGAC 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Green Deal Biofuel ➔ Opération Lab'line en partenariat pour le développement d'une filière de biocarburant en France ➔ Partage de bonnes pratiques RSE avec les membres de SkyTeam ➔ ACARE présidé par un administrateur d'Air France-KLM ➔ Voir aussi chapitres Gouvernance et Environnement
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Collectivités locales ➔ Associations de riverains ➔ Acteurs économiques territoriaux 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Bruit ➔ Qualité de l'air ➔ Dialogue local ➔ Développement économique et emploi local ➔ Connaissance du transport aérien 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Participation aux CCE et CCAR des principaux aéroports français (Air France) ➔ Participation au comité Adres Table et au CPDS (KLM) ➔ Participation à la dynamique territoriale du grand Poissy et promotion à l'international du pôle de Paris-CDG ➔ 2 salariés Air France mis à disposition de l'association Pays de Poissy-CDG ➔ Coproduction ASK Amsterdam, Schiphol et KLM sur la RSE ➔ Organisation de rencontres et de visites des installations d'Air France et de KLM 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Installation de kits de réduction de bruit sur les A320 d'Air France ➔ Mise en œuvre de la procédure de dépot NPO2 (KLM) ➔ KLM partenaire de l'Atelier Schiphol College ➔ Partenariat ASK : mise en œuvre de e-taxis à Schiphol ➔ Echanges sur la feuille de route de la stratégie KLM Takes Care ➔ Air France membre du réseau PLATO : coaching de TOPME de Grand Poissy ➔ Air France membre fondateur de l'incubateur Welcome City Lab (Innovation et business en la -de-France) ➔ Voir aussi chapitres Environnement et Développement local
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Communauté scientifique ➔ Universités ➔ Chercheurs et experts 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Changement climatique ➔ Programmes de recherche avec l'université de Delft (KLM) ➔ Nouveaux technologies 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Participation au programme IAGOS (Air France) ➔ Programme de recherche avec l'université de Delft (KLM) ➔ Partenariat pour le développement d'un tourisme durable avec TDUT et soutien d'une chaire à l'université de Wageningen ➔ Participation au conseil développement durable de SkyNRG 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Données IAGOS envoyées à des scientifiques internationaux pour l'étude du cycle du carbone ➔ Contribution sur la recherche sur les biocarburants ➔ Voir chapitre Environnement
<ul style="list-style-type: none"> ➔ ONG environnementales 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Changement climatique ➔ Partenariats en faveur de l'innovation et du développement durable ➔ Lutter contre la déforestation ➔ Préservation de la biodiversité 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Partenariat KLM et WWF-NL ➔ Programme de lutte contre la déforestation à Madagascar soutenu par Air France, en partenariat avec WWF et IFEM ➔ Partenariat avec l'association Landscape North Holland pour la protection de la nature dans la région de Schiphol ➔ Relations avec plusieurs ONG sur les ressources soutenables et le changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Echanges avec WWF-NL sur le développement des biocarburants et de la restauration responsable ➔ Lancement de la 2e phase du projet Madagascar (2014-2017) ➔ Soutien de projets de préservation de la nature avec le WWF-NL ➔ Voir chapitre Environnement et Développement local
<ul style="list-style-type: none"> ➔ ONG humanitaires et institutions 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Droits de l'homme et droits de l'enfant ➔ Éducation ➔ Tourisme responsable 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Fondation Air France, Acting for Life, partenaires de KLM Takes Care ➔ Mobilisation des salariés sur des projets sociaux : Amis de la Fondation Air France, Wings of Support, Aviation sans Frontières... ➔ Partenariat KLM et UNICEF Pays-Bas sur les droits de l'enfant 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Soutien de projets sociaux et environnementaux : 14 millions d'euros ➔ 10 participations par la Fondation Air France à 37 projets Acting for Life ➔ UNICEF : Développement de lignes directrices pour les fournisseurs, groupes de travail sur les droits de l'homme avec la direction Service en vol de KLM ➔ Dons de billets à des ONG et transport gratuit de matériel médical ➔ Dons de Miles Flying Blue ➔ Voir aussi chapitre Développement local



Exemple : rapport RSE Orange 2014 – Cartographie des dialogues initiés par zone géographique et par type de dialogue

Que ce soit par leurs propres moyens ou en se fondant sur une méthodologie commune et définie par la direction RSE du Groupe – le CSR Dialogue Toolkit – les filiales du Groupe s'engagent dans des démarches structurées de dialogue avec leurs parties prenantes. Celles-ci prennent la forme d'entretiens individuels, de panels de discussion avec les parties prenantes ou d'enquêtes réalisées auprès du grand public. Elles donnent ensuite lieu à la construction de plans d'actions adaptés aux attentes des parties prenantes locales, et cohérents avec les priorités RSE du Groupe. Une cartographie reprend les dialogues initiés par pays (cf. illustration ci-dessous).



Se servir d'un processus d'évaluation AFAQ 26000 pour dialoguer avec ses parties prenantes : l'exemple des Ateliers Fouesnantaï, entreprise solidaire



ATELIERS FOUESNANTAÏ, fait partie de l'économie sociale et solidaire avec un CA de 14 Millions d'euros et 323 salariés. Créée en 1989, son fondement est l'emploi durable de personnes en situation de handicap, en parcours d'insertion professionnelle, ou très éloignées de l'emploi. Après avoir fait certifier la totalité de nos sites et de nos activités en qualité (ISO 9001) et en environnement (ISO 14001) nous nous sommes présentés à l'évaluation de notre responsabilité sociétale suivant le référentiel AFAQ 26000 sans préparation particulière. Notre objectif était vraiment de mesurer notre situation aux regards des principes de la RSE et de donner un second souffle à nos plans d'actions. Dans ce cadre, le fait d'associer les parties prenantes à nos audits constitue un vrai levier de progrès.

Pour l'audit d'évaluation de la blanchisserie, 13 parties prenantes ont été interviewées : • un concurrent, • deux clients, • un fournisseur, • un sous-traitant étranger, • le médecin du travail, • le conseiller prévention de la CARSAT • le secrétaire du CHSCT • le délégué syndical, • la direction du travail, • le président du conseil d'administration • le président de la communauté de communes de FOUESNANT, • le délégué régional d'OSEO.

Grâce à cette diversité de regards et d'expertises, cet audit a débouché sur une décision d'investir dans un nouveau process de lavage. Celui-ci a apporté des améliorations sur plusieurs paramètres : la consommation d'eau et d'énergie d'une part et les nuisances sur la santé et l'environnement d'autre part.

Grâce à cette démarche de dialogue menée avec les parties prenantes et le nouveau procédé, il a « été possible de réduire la consommation d'eau de 25 à 15 litres par Kg de linge lavé, soit une économie de 2039 m³ d'eau par an. Cette amélioration s'est faite sans dégrader les autres ratios de consommation (gaz et électricité), en améliorant la qualité globale des effluents rejetés au réseau et en apportant de la souplesse dans les solutions d'organisation de l'atelier.

BNP Paribas et Danone : Les chiffres du reporting RSE comme outil de dialogue avec les parties prenantes

BNP Paribas présente les principaux chiffres de son reporting RSE sous forme d'infographies. Chaque infographie renvoie vers un système d'évaluation des initiatives RSE par les internautes. Les informations peuvent ensuite être partagées sur les réseaux **Linkedin** et **Twitter**.

ECONOMIQUE **SOCIALE** **CIVIQUE** **ENVIRONNEMENTALE**

N°1 MONDIAL
en termes de
RESPONSABILITÉ SOCIALE
dans le secteur bancaire*.

*Indice Vigéo World 120 2012

BNP Paribas, 1^{er} rang mondial du secteur bancaire pour sa politique de Responsabilité Sociale.

BNP Paribas a été récompensé dans le domaine de la Responsabilité Sociale : avec la note de 59/100 sur le classement mondial établi par Vigéo, BNP Paribas **se positionne comme la première banque**, surpassant largement la note moyenne de 34/100.

Ce classement est une belle récompense pour les efforts fournis par notre Groupe en faveur du développement durable. Vigéo est une référence en matière de notation extra-financière des entreprises.

“ La stratégie RSE de BNP Paribas a été clarifiée avec en particulier les axes de lutte contre le changement climatique et contre les exclusions. En ressources humaines, le Groupe s'est distingué par la gestion socialement maîtrisée de ses restructurations en limitant les licenciements grâce à la mobilité et à la formation. En outre, le respect des droits de l'homme est explicitement intégré dans les actes managériaux. ”

Fouad Benseddik, Responsable de la méthode Vigéo

Je partage :

Je vote : 10 2

C'EST ESSENTIEL C'EST INSUFFISANT

Le Groupe Danone a décidé de réaliser des infographies (synthèses d'information sur un thème donné, organisé sous forme de graphiques et illustrations) pour transmettre ses éléments de reporting RSE. [Plus d'infographies sur Danone.](#)

30% LESS CO₂/KG
DANONE'S CRAZY CHALLENGE

I-WE MEASURE THEN WE ACT

In 2008, we measured our global carbon impact for the first time over the entire life cycle of our products with our new DANPRINT™ tool.

17.3
SCOPE OF TOTAL RESPONSABILITY

CONCLUSION

Cette note a vocation à montrer, par de multiples exemples et la variété des approches, de l'intérêt des démarches de dialogue engagées entre les organisations et leurs parties prenantes.

Nous avons aujourd'hui dépassé la première phase de découverte et d'appropriation du sujet par les organisations, où seules quelques entreprises pionnières mettaient en place des dispositifs en ce sens.

Même si à ce jour, pour de nombreuses organisations, le dialogue avec les parties prenantes reste secondaire et n'est pas suffisamment ancré à leur démarche de responsabilité sociétale, les démarches de dialogue avec les parties prenantes se multiplient. Elles gagnent peu à peu en maturité, portant avec elles l'idéal de l'entreprise de demain ouverte et attentive à son écosystème. Nous l'avons vu, les manières de dialoguer avec ses clients comme ses investisseurs se réinventent à l'aune de la responsabilité sociétale des entreprises.

Malgré des initiatives enthousiasmantes, nous constatons que trop souvent, le dialogue avec les parties prenantes se limite à deux éléments : écouter les parties prenantes, à travers un questionnaire en ligne ou bien des rencontres plus ou moins ponctuelles, et communiquer, à travers le rapport de développement durable.

Par ailleurs, de nombreux « scandales » autour des pratiques de quelques entreprises ont accentué la méfiance de la société civile vis-à-vis de l'entreprise. L'entreprise et les institutions d'aujourd'hui n'inspirent plus confiance, c'est une réalité. Avec l'essor des réseaux et médias sociaux, tout citoyen a désormais la capacité de dénoncer, à tort ou à raison d'ailleurs, certaines pratiques d'entreprises. Ce risque réputationnel doit être pris au sérieux.

Pour restaurer cette confiance, dialoguer avec ses parties prenantes est un levier important pour l'entreprise. Pour perdurer, elle doit être capable d'instaurer des mécanismes d'écoute et de prise en compte des attentes de ses parties prenantes. Engager une démarche de dialogue invite également à revoir les processus démocratiques en entreprise, moins exclusivement réservés à un petit nombre de décideurs mais au contraire ouvert aux individus ou groupe d'individus concernés par l'activité de l'entreprise. Pour cela le dialogue doit être pleinement intégré à la gouvernance de l'entreprise, à ses instances de prises de décision.

Une démarche de RSE solide ne peut se faire sans interactions avec les individus concernés par l'activité de l'entreprise. Comment construire une politique RH sans être à l'écoute de ses salariés ? Comment être en phase avec les attentes de ses clients sans dialoguer avec eux ?

Idéalement, le dialogue doit se décliner aux différents niveaux de l'entreprise, en ne se limitant pas au cadre d'une démarche de RSE. Il doit être le fruit d'une réelle volonté de l'entreprise, capable de percevoir tous les bénéfices qu'elle peut en retirer mais aussi que la société dans sa globalité peut en retirer.

Et sans présager d'évolutions économiques ou politiques qui peuvent influencer sur les stratégies d'entreprises et d'organisations, on peut toutefois avancer l'idée que sur le dialogue parties prenantes, on entre dans une période de consolidation, voire de maturité pour les structures les plus avancées. Certaines organisations pionnières recueillent les fruits et certains bénéfices de démarches amorcées plusieurs années auparavant, en reliant ces démarches à leurs enjeux stratégiques. D'autres organisations vont démultiplier les formes et occasions de dialogue grâce à de nouvelles voies et certains usages nouveaux permis par les outils numériques par exemple.

Au final, ce seront les acteurs économiques et les organisations qui décideront de poursuivre et d'accentuer ce dialogue, tout simplement parce qu'ils y ont intérêt, parce que le vrai risque serait de ne pas construire un tel dialogue avec ses parties prenantes.

Dans un contexte économique incertain, un dialogue constructif avec des parties prenantes représente, pour les entreprises et les organisations, un gage de stabilité et une façon de contribuer à pérenniser leur activité.

À travers les démarches de dialogue parties prenantes, des pionniers ont ouvert des voies. Aux organisations désireuses de lancer des démarches comparables de profiter maintenant de ce travail de défrichage présenté dans cette Note 21.

ANNEXE 1 : Glossaire

Animateur : L'animateur, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, intervient uniquement dans l'animation d'une session de dialogue avec les parties prenantes. Son engagement se limite à l'animation du débat, et non, à la différence du facilitateur externe, sur l'ensemble du processus de dialogue et d'implication des parties prenantes.

Bilatéral (dialogue) : Démarche de dialogue engagée avec une diversité de parties prenantes issues d'un même groupe d'acteurs (les fournisseurs, les représentants d'ONG variées etc.)

Cartographie des parties prenantes : Outil permettant de recenser l'ensemble des parties prenantes d'une organisation en fonction de leurs intérêts et d'identifier les forces en présence, d'appui ou de résistance au changement en comprenant leurs positionnements et motivations par rapport à différents enjeux.

Concertation : Débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation en vue de comprendre et échanger des informations, des points de vue ou les positionnements de chacun.

Consultation : Recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements en vue de collecter un avis.

Dialogue avec les parties prenantes : Processus dynamique, interactif et constructif par lequel une entreprise engage, de manière volontaire, un échange avec des parties prenantes, internationales, nationales ou locales, internes et externes, afin d'éclairer sa prise de décision en fonction de leurs attentes

Développement durable : Selon l'ONU, « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » : pour ce faire, individus et organisations doivent rechercher dans leurs actes un équilibre entre les enjeux environnementaux, sociaux et économiques afin de préserver un monde viable, viable et équitable.

Entreprise : Unité institutionnelle et organisationnelle dont le but est de produire et fournir des biens et des services à destination d'un ensemble de clients et usagers, jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes et mue par un projet décliné en stratégie et/ou en politiques et plans d'action.

Facilitateur externe : Acteur indépendant et extérieur à l'entreprise qui peut intervenir de manière ponctuelle, seul ou en binôme, dans le cadre d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes (consultation, concertation, négociation) afin d'organiser les échanges entre les forces en présence dans de bonnes conditions et faciliter l'expression, l'écoute et la construction de solutions partagées en tenant compte de la légitimité et de la diversité des points de vue des acteurs présents. Il est notamment garant de l'équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux, potentiellement contradictoires, des parties prenantes.

Matérialité : Processus utilisé pour déterminer la pertinence et l'importance d'un enjeu pour une organisation et ses parties prenantes. Un enjeu matériel, ou pertinent, est un enjeu qui pourra influencer les décisions, les actions et la performance d'une organisation ou de ses parties prenantes.

Médiateur : A l'inverse du facilitateur, le médiateur intervient spécifiquement dans la résolution de conflit et organise les échanges entre parties dans le but de trouver une issue satisfaisante pour toutes les parties prenantes.

Multilatéral (dialogue) : Démarches de dialogue engagées avec une diversité de parties prenantes issues, de groupes variés et associant à la fois des parties prenantes internes et externes à l'entreprise, afin de confronter les points de vues d'acteurs divers

Organisation : Entité, groupe d'individus, entreprise, société, site, autorité, institution ou structure, qui peut émaner du secteur privé, du gouvernement ou de la société civile et qui suit une logique, de fonctions et d'une administration propre pour l'atteinte d'un but spécifique.

Parties prenantes : Une partie prenante est définie comme « un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation » (Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, paragraphe 2.20). Par parties prenantes internes, on entend notamment les collaborateurs, les organisations syndicales, le comité d'entreprise etc. Par parties prenantes externes on entend notamment les ONG, collectivités, fournisseurs, etc.

Référent interne : Le référent interne est un collaborateur interne à l'organisation ou l'entreprise initiant une démarche de dialogue avec les parties prenantes et qui aura la charge de piloter la démarche en interne.

Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) : Est la déclinaison du développement durable s'agissant des activités et décisions de gestion des entreprises. Selon la Commission Européenne, pour assumer leur responsabilité sociétale :

- *« Il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux ».*
- *« Il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base ».*

ANNEXE 2 : Liste indicative des familles de parties prenantes³⁷

Une partie prenante est définie comme « *tout individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation* »³⁸. Les parties prenantes sont à la fois des acteurs, **internes et externes**, à l'entreprise pouvant affecter ou être affectés, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, positivement et négativement par les activités, produits, services et stratégies de l'entreprise déployés pour atteindre ses objectifs. La cartographie des parties prenantes permet d'identifier différents groupes d'acteurs. Chaque cartographie est unique et dépend de chaque entreprise en fonction de son activité. On distingue généralement les parties prenantes internes et externes et les parties prenantes contractuelles et non-contractuelles. Est proposée ici une **liste indicative et non exhaustive des principales familles de parties prenantes** :

Critères généraux

- Représentants de **l'Etat**, d'une **collectivité territoriale** ou d'une **institution étatique** (administration, gouvernement, ministère, autorités territoriales) où se trouve le siège international de l'entreprise
- **Dirigeants de l'entreprise** (direction générale et directions fonctionnelles, direction du développement durable, direction des achats, direction des ressources humaines, direction juridique, direction commerciale, direction administrative et financière, direction des affaires publiques, conseil d'administration, autres...)
- Représentants de **syndicats internationaux**
- Représentants de **confédérations nationales de syndicats** du pays du siège international
- Représentants d'**ONG de défense des droits de l'Homme**
- Représentants d'**ONG de protection de l'environnement**
- Représentants de **l'actionnaire** majoritaire, des **investisseurs** (banques, mandataires, investisseurs responsables selon le modèle économique de l'entreprise) et des **agences de notations** ou analystes.
- Représentants du **personnel** de l'entreprise et des **salariés** (issus des Institutions Représentatives du Personnel)
- Représentants de **clients principaux** (directs et indirects pour une entreprise de "Business to Business") ou d'associations de **consommateurs/utilisateurs** (pour une entreprise de "Business to Consumer")
- Représentants de **fournisseurs, sous-traitants** ou **distributeurs** clés de l'entreprise
- Représentants du **secteur d'activité** (concurrents, association professionnelle, association industrielle, associations commerciales)
- **Chercheurs** ou **universitaires** (spécialisés sur les thématiques clés de l'entreprise).
- Représentants d'organismes de formation ou de conseils.
- Représentants des **générations futures** (étudiants, jeunes).
- Représentants des **médias**

Critères géographiques particuliers

- Représentants de la **société civile** des territoires d'impacts principaux
- Représentants d'**ONG ou de fondations de solidarité internationale**, partenaires et bénéficiaires d'actions de mécénat.
- Représentants de la **population locale** (citoyens, résidents, associations de riverains, chambre de commerce, associations locales, communautés autochtones)

Critères thématiques

- **Organisations ou experts thématiques** publics ou privés

Critères sectoriels

- ONG ou organisation sectorielle (si existante)
- Représentants d'**initiatives de RSE menées** avec des entreprises du même secteur d'activité
- Représentants de confédérations et ou **fédérations syndicales de travailleurs**
- Représentant d'une **autorité de tutelle** ou une **instance d'autorégulation**

³⁷ Source : Forum Citoyen pour la RSE, liste amendée par le groupe pilote et le groupe élargi

³⁸ Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, paragraphe 2.20



Avec le soutien financier de



www.comite21.org

Comité 21

4, rue Drouot, 75009 Paris – Tél : 01 55 34 75 20