



Webinaire – 22/10/2020

Octobre 2020



## Entreprises et parties prenantes : nouvelles voies de gouvernance et de résilience

Dans le cadre du lancement du think tank « Entreprises et parties prenantes : nouvelles voies de gouvernance et de résilience », le Comité 21 et le cabinet de conseil RSE Des Enjeux et Des Hommes ont organisé un webinaire le 22 octobre 2020 avec les interventions de Bettina Laville, présidente du Comité 21, Agnès Rambaud-Paquin, directrice à Des Enjeux et Des Hommes, Caroline Baron, consultante senior à Des Enjeux et Des Hommes et Pierre Victoria, président du collège Entreprises du Comité 21 et directeur du développement durable de Veolia.

En présence de plus d'une centaine de participants, les intervenants ont pu échanger autour de différentes thématiques :

- Un panorama général de l'état actuel du dialogue entre les parties prenantes,
- La présentation d'un benchmark sur le rapport des grands groupes aux parties prenantes,
- Un retour d'expérience sur le comité « *critical friends* » de Veolia,
- L'organisation du think tank : groupe de travail & livrables en 2021



1<sup>er</sup> réseau d'acteurs  
du développement durable

[www.comite21.org](http://www.comite21.org)

## Sommaire

<b>1. Contexte de lancement de ce think tank .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Pourquoi ce think tank ? .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Panorama de la situation actuelle du dialogue parties prenantes .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Présentation d'un extrait de benchmark sur le rapport des grands groupes aux parties prenantes .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Retour d'expérience sur le comité des critical friends de Veolia .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Temps d'échange avec les participants .....</b>	<b>7</b>
<b>7. Conclusion.....</b>	<b>8</b>

## → 1. Contexte de lancement de ce think tank

- Les entreprises du Comité 21 s'interrogent aujourd'hui sur leur relation à la société. Afin de renforcer le rôle sociétal de l'entreprise, il faut d'abord identifier le type de relation existant entre les différents acteurs de la société.
- Il y a quelques années, [un document de référence a été publié par le Comité 21 sur le dialogue volontaire](#). Depuis, on observe de nouvelles tendances :
  - L'affirmation de la relation entre l'entreprise et la société, où l'entreprise prend un rôle dans le bien commun
  - L'apparition d'un dialogue non volontaire entre l'entreprise et la société, notamment à travers la société civile qui souhaite intervenir dans le débat sur le rôle et la fonction de l'entreprise
- Le débat quant à la construction des méthodologies des entreprises est ouvert et doit aboutir à une définition collective des actions. Il ne s'agit plus « du » dialogue parties prenantes mais d'une relation globale de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes.


## → 2. Pourquoi ce think tank ?

Nous avons choisi de lancer ce think tank pour trois raisons principales :



- Ce sujet est au cœur de la raison d'être du Comité 21. Il est par définition multi acteurs, à l'image du Comité 21 dont la composition des collèges est multipartite (entreprises, collectivités, associations, établissements d'enseignements supérieurs, citoyens) ;
- Le Comité 21 a sondé ses adhérents l'année dernière pour connaître leurs attentes en matière d'outils. La question du dialogue parties prenantes est très souvent revenue parmi les réponses.
- Bien que nous ayons déjà publié un guide en 2015 ([Comment construire un dialogue constructif avec ses parties prenantes ?](#)), nous souhaitons cette fois analyser les meilleures pratiques et étudier l'existence ou non d'un renouveau des enjeux du dialogue parties prenantes en permettant à un maximum d'organisations, d'entreprises, d'experts et de chercheurs d'échanger.

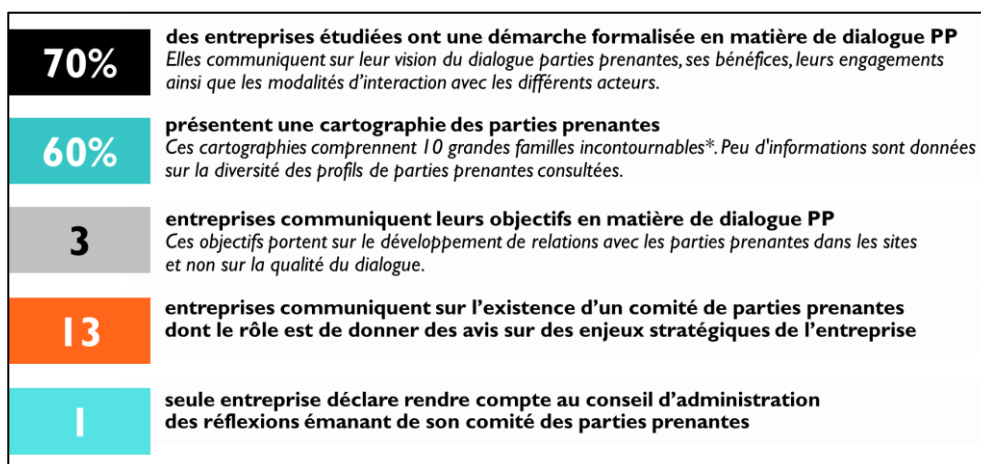
### → 3. Panorama de la situation actuelle du dialogue parties prenantes

- En quoi ce sujet de dialogue parties prenantes est-il de plus en plus stratégique ?
  - Tout d'abord, du fait de la loi Pacte. Sauf par la présence d'un dirigeant engagé, c'est surtout par son environnement que l'entreprise s'engage. Autrement dit, par des parties prenantes engagées.
  - Également, nous sommes dans un contexte de révision de la directive européenne au niveau de la RSE, à l'image du renouvellement de la convention d'Aarhus autour de l'accès des ONG à la justice. De plus en plus de place est donnée à la société civile. Les entreprises ont tout intérêt à organiser ce dialogue au lieu d'être impactées de l'extérieur.
- 
- A cause de la crise triple que nous traversons, pandémie, avec un horizon incertain. Elle est sociale et sociétale du fait de toutes les sortes de changement qu'a apporté le confinement à l'international dans l'organisation du travail. Les acteurs du monde de l'entreprise sont profondément impactés par cette crise et les parties prenantes ont un rôle à jouer afin de rester justement « prenantes » dans l'entreprise et qu'il y ait véritablement une aide à la constitution d'un corps social de l'entreprise solidaire. Cette crise va accélérer ces sujets. De nombreuses entreprises se sont rendus compte que le dialogue social s'est intensifié, que la relation manager/collaborateurs a dû se réinventer, que la qualité du lien avec le réseau de fournisseurs est déterminante et précieuse pour la continuité de l'activité. Ces sujets de responsabilité, de gestion des risques à long terme ont pris une place centrale dans les discussions des conseils d'administration.
  - Quelles sont les nouveaux sujets des entreprises à ce niveau ? En quoi ce dialogue se diffuse-t-il de plus en plus pour toutes les tailles d'entreprises ?
  - La diversité des situations, des parties prenantes et du dialogue partie prenantes, est forte selon qu'on soit un grand groupe – plus de la moitié ayant organisé un dialogue parties prenantes de manière très différente en l'intégrant plus ou moins dans la stratégie de l'entreprise – ou une PME. Cependant, on constate qu'il y a encore des grands groupes qui ne connaissent pas ce dialogue parties prenantes, même au sein du CAC40.
  - Ces disparités sont extrêmement importantes dans les petites et moyennes entreprises. Il y a des situations tout à fait différentes : parfois le dialogue parties prenantes dans une petite entreprise est naturel du fait de son mode de fonctionnement. Dans un tel cas, le dialogue parties prenantes doit être formalisé de manière très spécifique. Il y a des entreprises moyennes qui souhaiteraient avoir ce dialogue, qui ressentent le besoin d'être à l'écoute de l'environnement de l'entreprise mais qui n'ont pas le temps de le faire et peut-être encore moins en ce moment car elles sont totalement mobilisées par leur existence même.

- Il y a quand même des PME qui ont organisé un dialogue, bien qu'encore très prude, mais qui est intéressant à étudier du fait de sa particularité vis-à-vis du dialogue existant dans les grands groupes.

#### → 4. Présentation d'un extrait de benchmark sur le rapport des grands groupes aux parties prenantes

- 36 grands groupes étudiés à travers 6 critères
- Formaliser une démarche et se fixer des objectifs
- S'engager à choisir des parties prenantes et des enjeux pertinents, en sélectionnant les bons acteurs pour participer aux échanges en fonction des thématiques à traiter en choisissant les sujets de dialogue
- Déterminer les modalités de dialogue avec les parties prenantes
- Faciliter les échanges et développer la confiance en définissant les modalités de fonctionnement, le niveau de confidentialité, en formant les équipes à la posture à adopter ou en désignant un facilitateur
- Déployer la culture du dialogue en interne en associant de manière transversale l'ensemble des équipes susceptibles de mener à bien cette action, au niveau local, régional, national et international
- S'assurer de la progression de la démarche dans le temps



#### Conclusions :

- L'implication réelle des parties prenantes dans les projets stratégiques de l'entreprise n'est pas rendue visible.
- Les 2/3 des acteurs ont publié une analyse de matérialité et réalisé une cartographie de leurs parties prenantes. Mais la sélection des parties prenantes est exclusivement réalisée par les entreprises, sans forcément expliquer les critères de sélection des acteurs.
- Des démarches sont formulées, mais leur déploiement est limité
- Au-delà des comités de parties prenantes, la gouvernance (COMEX) ne semble pas instaurer de pratique de dialogue régulier avec des parties prenantes externes, autres que celles représentées au conseil d'administration

- La finalité du dialogue parties prenantes semble majoritairement envisagée comme un moyen de partager des points de vue, ou attentes sans aller jusqu'à la recherche d'écriture de plan de progrès communs
- Enfin, les modalités d'échange avec les parties prenantes se limitent principalement à de la consultation

## → 5. Retour d'expérience sur le comité des *critical friends* de Veolia

- La question profonde de la relation avec les parties prenantes est « Est-ce qu'il y a une culture de la relation parties prenantes au sein de l'entreprise et est-ce qu'on est capable de la promouvoir ? ». Depuis 5 ans, notre comité de « *critical friends* » travaille à la réflexion stratégique de l'entreprise. Cette démarche n'a pas été conçue méthodologiquement et prévue. Au départ, nous avons un comité qui suivait le rapport développement durable puis, quand il est devenu le rapport intégré, ce comité s'est délité jusqu'à l'arrivée d'Antoine Frerot à la tête de Veolia. Nous avons choisi le président de notre comité qui nous a proposé une douzaine de noms, internationaux et nationaux, engagés socialement ou sur le durable, qui pouvaient apporter quelque chose à la stratégie de l'entreprise.
- 
- Il est important de ne pas choisir ses parties prenantes. Le terme de « *critical friends* » est ambiguë puisqu'il donne l'impression que nous avons convié nos amis alors qu'il s'agissait de personnes qui ne connaissaient pas l'entreprise et n'avaient pas de rapport avec l'entreprise. Nous ne sommes pas dans une démarche de comité parties prenantes avec des représentants mais avec des membres totalement indépendants.
  - Antoine Frerot a intégré les réflexions de ce comité dans le processus de décision du conseil d'administration. Ils ont été consultés sur des sujets sensibles tel que les gaz de schiste, le démantèlement nucléaire, le charbon... Pour que cela fonctionne, il faut :
    - L'indépendance des membres
    - La présence du PDG en physique à chaque réunion
    - Pas d'instrumentalisation des travaux
  - Je suis impressionné par leur mobilisation et leur initiative pour faire fonctionner l'entreprise. Je trouve qu'ils apportent beaucoup plus au débat que les parties prenantes souvent désignées par les collaborateurs de Veolia pour définir la matérialité et la réalité des attentes des enjeux RSE. Ils sont beaucoup plus constructifs.
  - La question qui se pose c'est « comment intégrer ceci dans la gouvernance ? ». Aujourd'hui, ils ont un rôle de conseil et sont en charge du suivi de la raison d'être de Veolia à travers les performances globales et à travers les décisions prises en gestion de crise. Ils s'assurent que l'équilibre entre les parties prenantes soit respecté. Leur mode d'existence n'est pas réellement inscrit dans la gouvernance de l'entreprise.

- Ce comité n'a pas de statut, il se réunit deux fois par an mais peut être consulté sur des sujets d'urgence. Ces personnes ne sont pas rémunérées mais ont une indemnité de 1000€ par jour que la plupart d'entre eux ne prennent pas ou reversent à des associations.



## 6. Temps d'échange avec les participants

**Q : Des pénalités financières pour le conseil d'administration pour faire avancer les sujets de RSE dans l'entreprise seraient-elles efficaces ?**

**Pierre Victoria :** La question de la contrainte financière pose la question de la régulation. Est-ce qu'il ne faut pas rendre obligatoire un rapport d'un comité des parties prenantes sur la marche de l'entreprise au conseil d'administration ? Ce qui est certain, c'est qu'on voit un conseil d'administration qui se recentre sur les questions stratégiques. Ayant été moi-même représentant salarié chez Veolia de 2014 à 2018, j'ai bien vu cette diminution du nombre de membres au conseil d'administration afin de se concentrer sur les objectifs stratégiques. De plus, ils ne sont pas forcément au courant de l'avis rendu par le comité de *critical friends*. Il y a aujourd'hui un problème de connexion entre un conseil stratégique et les parties prenantes. L'idée d'un rapport annuel auprès du conseil d'administration est une bonne idée. Dans la fondation Jean Jaurès, où je suis expert associé, nous avons proposé l'idée que le représentant d'un comité *critical friends* représente les avis extérieurs dans le conseil d'administration. Dans tous les cas, il y a une interaction entre le conseil d'administration et les parties prenantes à créer. Ceci se crée automatiquement dans le cas des sociétés à mission où le comité à mission devient le comité parties prenantes ou *critical friends*.

**Q : Ne faut-il pas rendre l'approche du dialogue parties prenantes plus simple, plus opérationnelle, moins ésotérique ?**

**Sarah Schönfeld :** C'est l'objet de nos travaux. Nous voulons faire en sorte que ces pratiques se diffusent dans tous types d'entreprises, quelle que soit sa taille, quel que soit son cœur de métier.

**Q : Qu'en est-il des « shadow comex » ?**

**Agnès Rambaud-Paquin :** Il ne faudrait justement pas qu'ils soient « shadow » au sens où il faudrait ouvrir le dialogue plus largement, et pas uniquement juste à une catégorie de collaborateurs. J'avais réfléchi au moment où le MEDEF a commencé à lancer ses consultations sur le dialogue parties prenantes à une posture. Il y a deux types d'attitude :

- Le dialogue se fait avec une catégorie d'acteurs bien définis. Dans ce cas, on introduit une relation face-à-face toutefois plus propice à la controverse
- Plusieurs parties prenantes et l'entreprise se mettent aussi autour de la table afin d'œuvrer à l'intérêt général

**Q : Est-ce qu'il ne faudrait pas faire un appel à participation des parties prenantes pour aller au-delà de la désignation ?**

**Agnès Rambaud-Paquin :** C'est exactement ce que je disais sur les parties intéressées qui ne deviennent prenantes que si elles rentrent en dialogue. Quand nous faisons un exercice de matérialité, nous brassons de manière très large afin de voir quelles parties sont réellement prenantes et pas seulement intéressées.

## → 7. Conclusion

- Ces dialogues parties prenantes ont vocation à s'étendre, même si c'est encore insuffisant malgré de longues années. L'entreprise doit avoir à cœur d'instaurer ces dialogues, ces échanges, à l'intérieur. Sans cela, l'entreprise risque de se laisser dicter un certain nombre d'injonctions par des dialogues extérieurs, à l'image de la Convention Citoyenne. Ces parties prenantes doivent réagir par rapport à toutes ces conventions qui vont se multiplier alors qu'elles ne sont pas toujours éclairées par les experts qui sont à la disposition des entreprises. C'est extrêmement important, même vital, d'étendre le dialogue parties prenantes.
- Les nouveaux sujets qui sont apparus doivent être traités par les entreprises. Or, étant donné la crise sanitaire, sociale, et économique qui se profile, l'entreprise va être tentée de traiter ses fondamentaux, c'est-à-dire son existence, et d'écarter ces nouveaux sujets. C'est à ses parties prenantes de continuer à alimenter l'entreprise de nouveaux sujets qui sont évidemment des sujets prospectifs, de long terme, avec par exemple le sujet de l'intergénérationnel qui se creuse (puisque les jeunes collaborateurs ont tout le temps des aspirations différentes que les seniors) ou également l'enjeu du numérique où des rapports fleurissent chaque jour.
- Il y a aussi l'enjeu de la résilience. Si on prend la définition de la résilience, qui est d'ailleurs, au niveau de la médecine, un concept dynamique, c'est la projection qu'on doit avoir de l'avenir après le traumatisme ressenti. Je pense que les parties prenantes sont en charge avec évidemment l'ensemble des salariés et la gouvernance de cette résilience. C'est pour cela qu'il doit y avoir vraiment un dialogue très important entre la gouvernance et les parties prenantes avec l'implication du chef d'entreprise, du président, du PDG, du DG... Mais aussi avec l'ensemble du COMEX et nous allons insister sur cela pendant nos travaux. Ces parties prenantes devraient de plus en plus être rattachées aux conseils d'administration et dans les COMEX et surtout c'est une des clés (à condition que cela soit fait de manière intégrée aux « raisons d'être », quand elles existent) pour surmonter, pour les grandes comme les petites entreprises, la crise qui s'annonce.

