

Fiche Repère

Rendez-vous dialogue parties prenantes

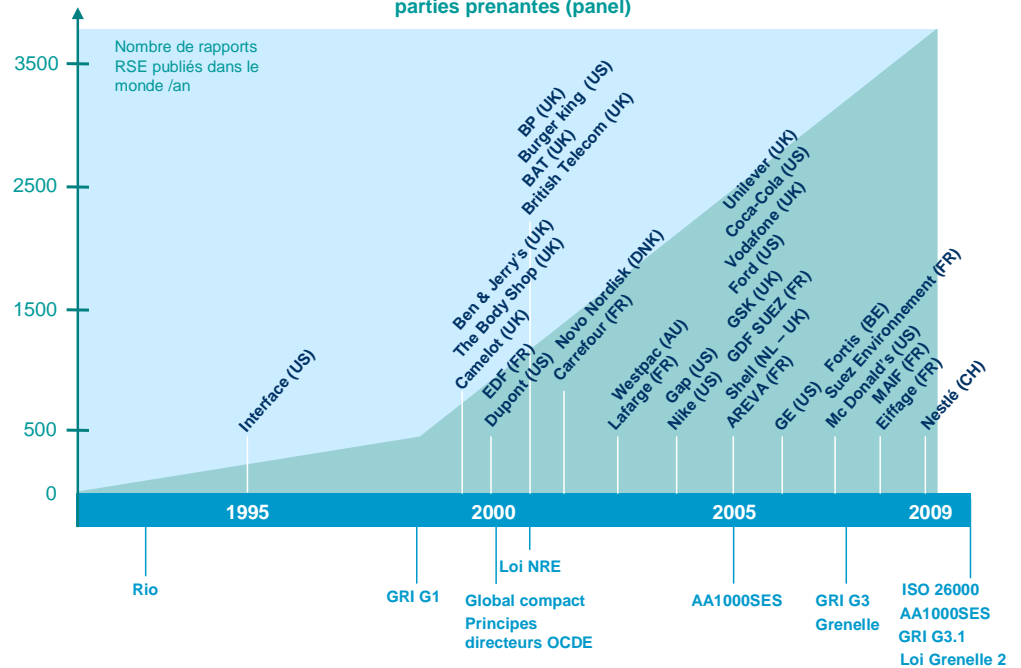
N°1 : pourquoi dialoguer avec ses parties prenantes ?

De nombreuses entreprises ont mis en place une **plateforme de dialogue** avec leurs parties prenantes, notamment les entreprises de culture anglo-saxonne.

Elles sont encouragées en cela par les **principaux référentiels** relatifs à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) - norme ISO 26000, GRI, AA1000AS, etc. – qui donnent aujourd'hui une place centrale aux parties prenantes (cf. page 4).

La capacité d'une entreprise à prendre en considération les attentes de ses parties prenantes est ainsi devenue **une condition de crédibilité** pour assurer la légitimité d'une stratégie de RSE.

Engagement des entreprises dans une démarche de concertation avec leurs parties prenantes (panel)



(sources : Comité 21, d'après corporateregister.com, AccountAbility & Utopies, WBCSD, sites internet des entreprises et rapports RSE)

Définitions clés :

Qu'est-ce qu'une partie prenante?

Il n'existe pas de consensus sur la définition d'une partie prenante. Une définition générique, tirée de la norme AA1000SES (cf. page 3) est la suivante : « *les parties prenantes (ou 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* ».

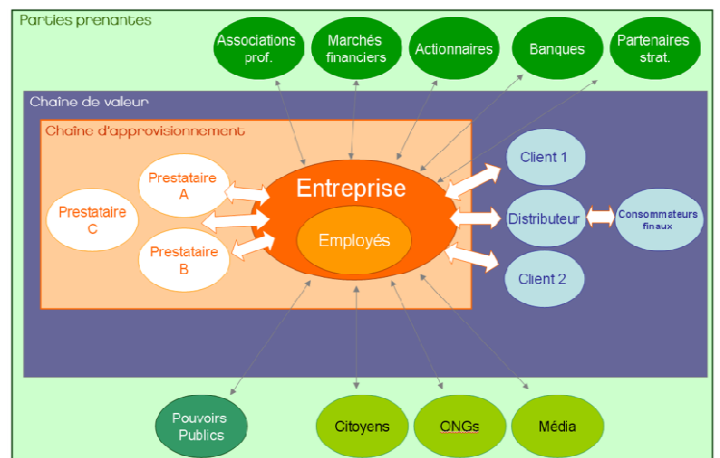
Dialoguer avec ses parties prenantes

L'objectif du dialogue entre une organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes est « *d'éclairer les décisions de l'organisation* », selon la norme ISO 26000. Il peut prendre la forme de panels pluri-acteurs, enquêtes, forums, blogs, etc. (les différentes pratiques de dialogue feront l'objet du Rendez-vous n°2).

La sphère d'influence

Notion clé de la norme ISO 26000, 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 ». A chaque entreprise donc d'identifier et d'agir positivement au sein de sa sphère d'influence.

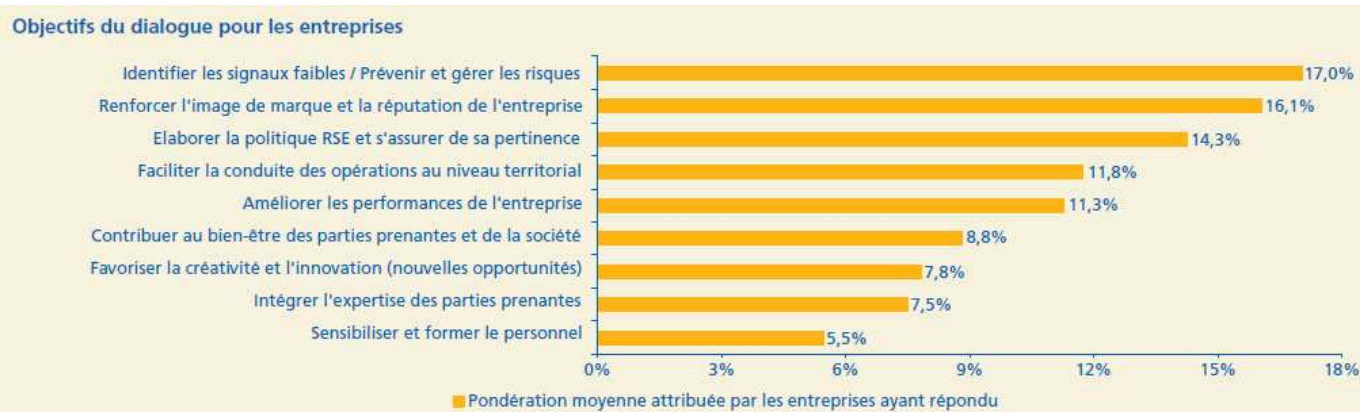
Le schéma ci-dessous montre que le périmètre couvert par la sphère d'influence dépasse la chaîne d'approvisionnement (orange) et la chaîne de valeur (violet) pour s'étendre à l'ensemble de la société (vert) (d'après Afnor / ISO 26000 version DIS).



« Si les entreprises et les parties prenantes s'accordent sur le rôle central joué par la **politique de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et l'impulsion de son dirigeant** dans la mise en place d'un dialogue avec les parties prenantes, celles-ci citent également les **crises et difficultés survenues** comme un des principaux facteurs déclenchant du dialogue. » Etude Deloitte, 2007

Pourquoi dialoguer avec ses parties prenantes?

Les objectifs poursuivis par les entreprises sont variés, de la **prévention et la gestion des risques à la mobilisation des collaborateurs**, en passant par le **renforcement de l'image et de la réputation** de l'entreprise.



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

Pourquoi dialoguer avec les entreprises?

Les motivations des parties prenantes 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 le dialogue.



Source : ibid

Sébastien Moncorps, directeur, UICN France

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

« La concertation a effectivement permis d'avoir par la suite des échanges directs avec l'entreprise. Nous pouvons envisager la signature d'un partenariat mais il faut auparavant que nous connaissions précisément les engagements que le groupe est prêt à prendre pour protéger la biodiversité. Nos partenariats sont en effet conditionnés à une démarche volontaire qui aille au-delà du respect ou de la mise en conformité avec la réglementation, et où la biodiversité représente un enjeu stratégique pour l'ensemble du groupe [...] »

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

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

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

Retours d'expérience

« 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)

“Our stakeholders are our business.”
Standard Bank, 2005
Annual Report

On peut distinguer deux types de **motivations** à l'origine d'une démarche de dialogue structurée, souvent chronologiques :

- une approche **réactive** (gestion de crise...) → l'entreprise réagit à un nouveau contexte.
- Une approche **proactive** (innovation, gestion de risques...) → l'entreprise anticipe un changement à venir.

Réactive

Suez Environnement

Après quinze ans d'expérience à l'international et la **vague de mobilisation de la société civile** au sujet de la gestion de l'eau (notamment en Amérique latine), un des enseignements a été de saisir, pour la production, la distribution d'eau potable et l'assainissement, l'importance de la culture du territoire sur laquelle l'entreprise intervient. Un dispositif de concertation a donc été mis en place en 2007 sous l'égide du Comité 21.

Nike

Dans les années 90, Nike s'est fait fortement critiquer pour avoir vendu **des produits fabriqués dans des ateliers où la main d'œuvre est exploitée (sweatshops)**. Lors de la préparation du rapport RSE 2005, l'entreprise a mis en place un comité de consultation composé de différentes parties prenantes. A l'issue de cette consultation, Nike a rendu public un grand nombre d'informations relative à sa chaîne d'approvisionnement, notamment concernant les abus en terme de Droit du travail et de Droits de l'Homme.

Mc Donald's France

En 2007, Mc Donald's organise une première concertation pour **résoudre le problème des emballages abandonnés autour des restaurants**, puis de 2009 à 2010, une série de concertations agricoles avec des experts, des fournisseurs issus de cinq filières agricoles (bœuf, poulet, blé, pommes de terre, salade), et d'autres parties prenantes (ONG, pouvoirs publics, ADEME, parties prenantes internes...).

Lafarge

Depuis 2003, un panel est sollicité pour porter un « **regard critique amical** » sur la **stratégie développement durable** du cimentier. Il participe au choix des thèmes figurant dans le rapport, sur la façon de les aborder, et donne son avis sur la dernière version du rapport. Enfin il émet des commentaires individuels et collectifs, qui servent de base de travail pour les années à venir. Un panel consultative sur la **biodiversité** a été créé en 2006.

British Telecom

L'objectif du panel de parties prenantes est **d'encourager l'innovation et le leadership de l'entreprise, en matière de RSE**. Parmi ses attributions figurent la fonction de conseil auprès de l'équipe RSE sur des sujets stratégiques, mais également celle de s'assurer que BT ne fasse pas l'impasse sur certaines enjeux difficiles et d'apporter un regard indépendant pour améliorer la compréhension des enjeux sociétaux par l'entreprise.

Novo Nordisk

Au printemps 2002, l'entreprise pharmaceutique Novo Nordisk a décidé d'élever la gestion des relations avec les parties prenantes au niveau des organes de direction de l'entreprise, afin de montrer que son rôle est non seulement de **la rendre alerte et sensible aux nouvelles tendances** en matière de développement durable, qui peuvent affecter à l'avenir ses activités et sa performance, mais également **d'aider les décideurs à mieux comprendre et gérer le nouvel agenda complexe de l'entreprise**.

Proactive

Sources : rapports RSE des entreprises, sites internet, Critical Friends, Utopies & AccountAbility, 2007

Que disent les textes ?

→ **Norme ISO 26 000 - (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 G3** : 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.* ».

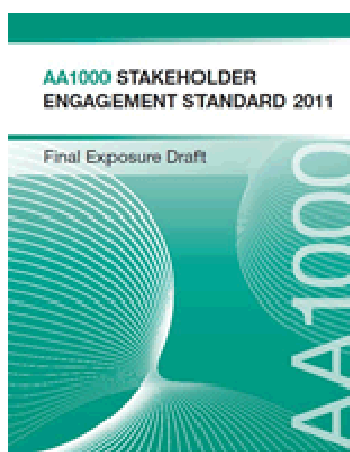
De plus, l'entreprise est invitée à rendre compte de sa démarche globale vis-à-vis de ses parties prenantes. Les critères sont les suivants :

- **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.

→ **Loi NRE de 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.* ».

→ **Global Compact** : les parties prenantes ne sont pas mentionnées dans les dix principes, néanmoins « *la mise en oeuvre effective des principes du Pacte Mondial suppose [...]* », entre autres, « *la volonté de coopérer et de dialoguer avec d'autres parties prenantes* ».

→ **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.* »



Pour aller plus loin

Note du Comité 21 sur le dialogue parties prenantes, 2009, <http://www.comite21.org/docs/note-21-la-concertation.pdf>

The Stakeholder Engagement Manual (vol. 1 & 2),
UNEP, AccountAbility, Stakeholder Research
Associates, 2005

Critical Friends, Utopies & Accountability, 2007

Responsabilité sociale d'entreprise et dialogue avec les
parties prenantes, Deloitte, 2007

La norme AA1000 Stakeholder Engagement Standard
(AA1000SES), conçue par AccountAbility en 2005 et
révisée en 2011, elle est la seule norme à ce jour
relative à la prise en compte du dialogue parties
prenantes dans une démarche de RSE.

Contacts :

Matthieu Gauvin – gauvin@comite21.org
Karine Viel – viel@comite21.org



Comité 21

132, rue de Rivoli, 75001 Paris, France
Tél. : (33) 01 55 34 75 21 . Fax : (33) 01 55 34 75 20
comite21@comite21.org . www.comite21.org . www.agenda21france.org