Compte-rendu webinaire

25 février 2021

Benchmark international
des pratiques de dialogue avec les parties prenantes

La crise actuelle met en exergue la volonté croissante des parties prenantes (consommateurs, investisseurs, gouvernement, société civile, etc.) de ne plus se contenter simplement de déclarations d'intentions et de formuler des exigences fortes en matière de transparence et d'engagement sociétal. Ce contexte, alimenté par l'application de la loi Pacte de 2019, confère au dialogue entre parties prenantes un intérêt stratégique grandissant.

Ainsi, dans le cadre de leur Think tank « l'entreprise et ses parties prenantes : nouvelles voies de gouvernance et de résilience » le Comité 21, en partenariat avec le cabinet de conseil Des Enjeux et Des Hommes ont publié leur premier livrable, un « Benchmark international des pratiques de dialogues aves les parties prenantes ».

Malgré des résultats en deçà des enjeux, l'étude a permis d'identifier des pratiques innovantes isolées, quels que soient la zone géographique, le secteur ou la taille de l'entreprise. En effet, la qualité de la relation avec les parties prenantes est un choix du ou des dirigeants

Comité 21

1er réseau d'acteurs
du développement durable

www.comite21.org

Sommaire

Introduction 3

01. Présentation du benchmark 4

01-1 Point sur la méthodologie 5

01-2 Vision globale des résultats 6

01-3 Les enseignements clés par secteur 7

01-4 Conclusion 8

02. Table ronde « Tour d'horizon international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes » 9

02-1 Point d'actualité sur les évolutions européennes à venir au niveau des parties prenantes 10

02-2 Présentation du BSDI, Bulgarie 11

02-3 Présentation de M2 PROM AD, Bulgarie 12

02-4 Présentation de QuickCargo, Bulgarie 13

02-5 Présentation d'Attraction Inc, Québec 13

02-6 Présentation d'Orange, France 14

02-7 Présentation de Michelin, France 16

Conclusion 17

Introduction

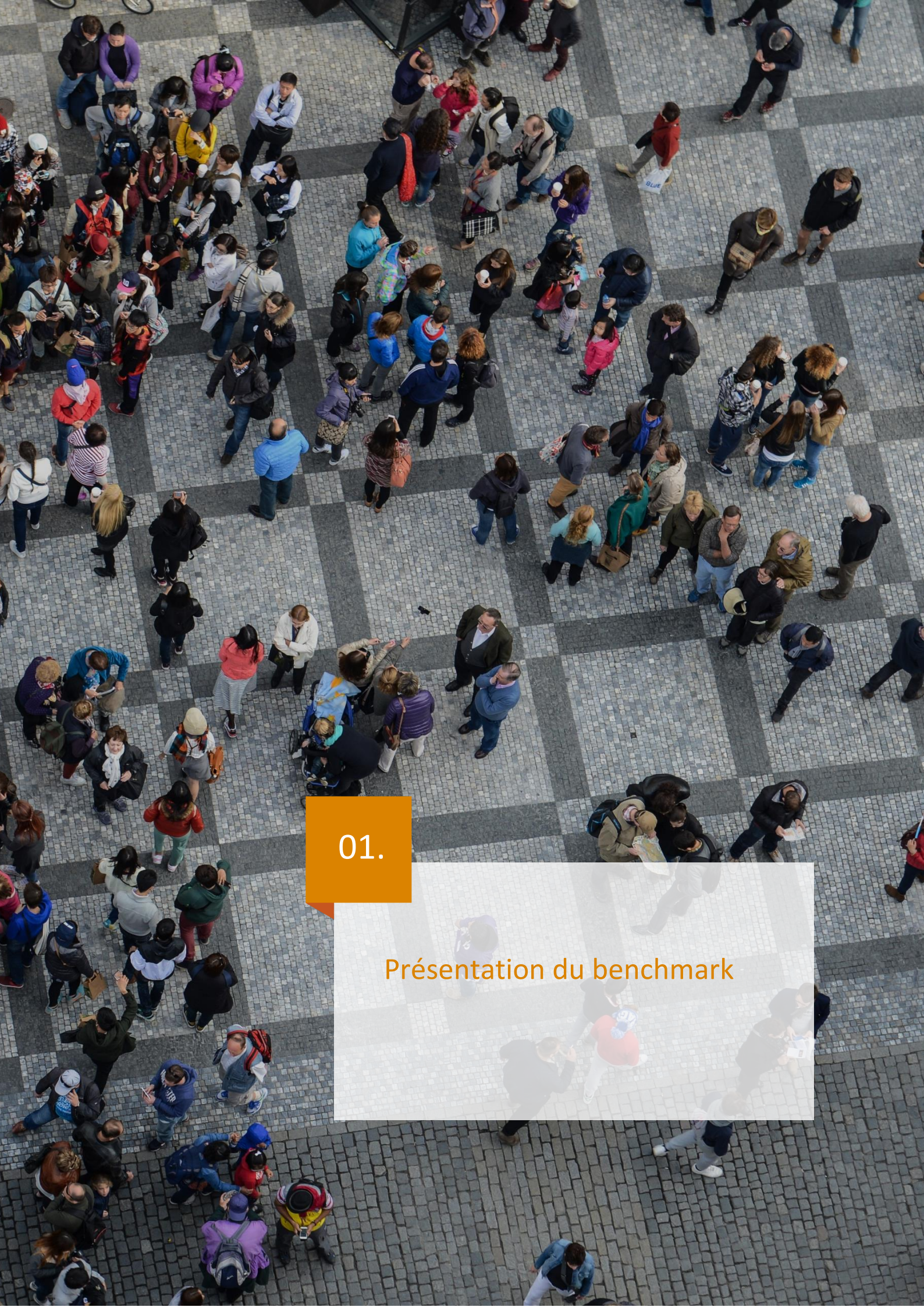
Par Bettina LAVILLE, présidente du Comité 21

Nous sommes engagés au Comité 21, avec Des Enjeux & Des Hommes, dans une réflexion sur le dialogue parties prenantes. Nous avons déjà travaillé sur ce sujet, mais nous avons besoin aujourd'hui de l'appréhender avec un autre regard, et notamment avec celui de la révision des directives européennes en cours.

Nous pouvons notamment nous poser la question du terme « parties prenantes », selon sa traduction française, pour désigner ces acteurs, ne seraient-ils pas plutôt des « parties agissantes », « parties proposantes » ou « parties critiques » ? L'éventail est large pour les désigner.

Je m'interroge sur le dialogue qui a précédé la directive européenne, qui n'a pas été vraiment un objet de discussion malgré son importance. Au moment-où nous avons des conventions citoyennes, où les citoyens sont interrogés partout, à l'extérieur des entités, particulièrement des entreprises, où il y a des circulations directes entre des conventions de citoyens à la représentation parlementaire, où les entreprises, notamment les grandes, essaient de réfléchir sur leur raison d'être, une entreprise ne peut pas être sans ses parties prenantes et ces personnes qui sont ses clients, fournisseurs, et au-delà, des entités globales autour de l'entreprise.

Grâce au travail commun entre le Comité 21 et Des Enjeux & Des Hommes, nous avons interrogé sur le plan international et français 300 entreprises. C'est la première fois qu'un travail comme celui-ci est fait sur cette angle parties prenantes.



01.

Présentation du benchmark

01. Présentation du benchmark

Point sur la méthodologie

Par Agnès Rambaud-Paquin, Des Enjeux & Des Hommes

Nous avons interrogé des expressions publiques des entreprises, c'est-à-dire que nous n'avons pas interviewé des décideurs sur cette partie, mais nous nous sommes appuyés sur des informations publiques que les entreprises rendent visibles sur leur site internet, dans leur déclaration extra-financière, dans leur communication de tous ordres. Nous nous sommes concentrés sur le dialogue parties prenantes externe.

Des critères ont été établis pour savoir dans quelle direction investiguer. Nous sommes allés chercher des zones géographiques dans lesquelles les entreprises ont des obligations de reporting ou des pratiques plutôt matures de communication, ce qui nous donne ces 5 zones géographiques : Royaume-Uni, Europe du Nord, Europe du Sud, Canada, Etats-Unis.

Il a fallu s'ancrer sur un certain nombre de certains d'activités, nous avons pris des secteurs dans lesquels du dialogue nous semble assez incontournable. Nous en avons identifié 5 : Agro-alimentaire, Ressources, Santé, Technologies, Transport.

Pour savoir quel type d'entreprises retenir, nous avons segmenté ces travaux autour d'une part de grandes entreprises et de PME. Les grandes entreprises ont été choisis à partir des indices boursiers (S&P pour les Etats-Unis et le Canada, FTSE pour le Royaume-Uni et l'EuroStoxx pour l'Europe). Les PME ont été retenus en fonction de ce que nous avons pu trouver sur le site du Global Compact, c'est-à-dire des entreprises qui étaient déjà signataires de ces engagements, et également des entreprises labellisés B-Corp.

Les travaux qui ont été conduits ont été faits à partir de 30 indicateurs qui semblaient intéressants et reflétaient les pratiques de dialogue des entreprises avec leurs parties prenantes. Ces 30 critères qui ont été identifié par le comité de pilotage ont été regroupés en 4 catégories qui nous ont semblés refléter des niveaux de maturité différentes. On voit d'ailleurs des niveaux de maturité assez similaires quand on regarde comment les entreprises sont rentrés dans la RSE. Elles sont d'abord rentrées par quelques initiatives éparses, puis elles ont commencé à structurer leur stratégie, puis elles ont intégré ces dimensions-là de plus en plus à la stratégie business de l'entreprise.

Niveau 1
Les entreprises qui pratiquent le dialogue de manière opportuniste, parce qu'elles doivent travailler sur leur droit d'opérer ou de manière classique parce qu'elles doivent échanger avec leurs parties prenantes de rang 1 (client, fournisseur, collaborateurs). Ce niveau regroupe les pratiques les plus fréquentes qui sont plus souvent liées à l'information qu'à la co-construction.

Niveau 2
Les entreprises qui se sont dit que derrière cette question du dialogue, il y avait une nécessité de mettre en place une vraie stratégie, des process, une cartographie de parties prenantes qu'on adapte aux modalités de dialogue de chaque catégorie.

Niveau 3
Les entreprises professionnalisent leurs pratiques de dialogue. Elles abordent des sujets

plus pointus, plus stratégiques, controversés. Elles prennent des accords avec des parties prenantes, elles formalisent quelques règles et embarque l'interne avec des formations, des guides pour que les collaborateurs s'approprient la pratique de dialogue.

Niveau 4

Les entreprises intègrent les parties prenantes dans la gouvernance, à la fois dans l'organisation avec la création de poste pour s'occuper de ces sujets, poste qu'on rattache au plus haut niveau ou pas, et dans le système de management, avec des critères d'évaluation, de rémunération des dirigeants. Il y a aussi la création d'un comité de parties prenantes par exemple.

Vision globale des résultats

Par Agnès Rambaud-Paquin, Des Enjeux & Des Hommes

La plupart des entreprises analysées pratiquent le dialogue, à plus ou moins grande échelle, parfois plus au niveau local, et ces pratiques sont plutôt de niveau 1[1], on informe les parties prenantes, on les consulte, et plus rarement on co-construit avec elles. Ceci n'est pas surprenant.

Ce qu'il y a de marquant, c'est que ces démarches étaient peu formalisées, il y a peu d'objectifs quantitatifs associés au dialogue. En revanche, certains sujets assez stratégiques, voire controversés, peuvent être adressés en particulier dans certains secteurs.

Globalement, il y a peu d'initiatives pour développer la culture du dialogue que ce soit auprès des managers, des collaborateurs, des patrons de sites, … Rares sont les entreprises qui ont établis des guides pour aider leurs opérationnels, notamment à pratiquer le dialogue.

Le niveau 4[2] est très particulièrement peu représenté. L'intégration, que ce soit dans le système de management, dans la gouvernance est vraiment faible.

Il y a un décrochage entre les PME et les grands groupes qui est de l'ordre de 10 à 30 points en fonction des critères, mais les mêmes tendances sont observées. Les entreprises pratiquent le dialogue, en tout cas une partie d'entre elles, elles ont la capacité d'aborder des sujets assez pointus mais il y a en revanche une faible formalisation et peu d'intégration à la gouvernance.

On observe les mêmes tendances entre zones géographiques avec le Royaume-Uni qui arrive très nettement en tête, que ce soit dans les PME ou dans les grands groupes. En revanche, sur les secteurs, le secteur agro-alimentaire arrive toujours en tête selon les observations que nous avons faites, mais les grands groupes ou les PME n'ont pas les mêmes maturités de pratiques selon les secteurs étudiés.

[1] Niveau de maturité 1 : pratiquer le dialogue avec ses parties prenantes.
[2] Niveau de maturité 4 : impliquer les parties prenantes dans la gouvernance.

Les enseignements clés par secteur

Par Sarah Dayan, Comité 21

Il y a plusieurs façons de rentrer dans le sujet : par régions, secteur d'activités ou taille d'entreprise. Nous avons choisi de vous présenter la maturité de chacun des secteurs que nous avons étudiés.

Agroalimentaire

Ce secteur arrive en première position, à la fois pour les PME et les grands groupes. Ce sont eux qui obtiennent les meilleurs scores dans l'ensemble des niveaux de maturité avec des résultats plus importants, notamment au Royaume-Uni et aux Etats-Unis. Ce secteur est le seul où 100% des grands groupes déclarent consulter leurs parties prenantes, et 60% pour les PME, ce qui est très bien pour des PME. En effet, on ne peut pas dire que les PME sont moins bonnes sachant que les contextes ne sont pas les mêmes et ceci est donc à étudier avec précautions.

La co-construction est extrêmement développée dans ce secteur, il a la capacité à dialoguer sur des sujets stratégiques, et des sujets potentiellement controversés. Il y a une écoute des attentes sociétales propres à ce secteur d'activité, pouvant être expliqué par le fait que ce secteur est BtoC, plus que d'autres secteurs étudiés.

C'est un secteur intéressant à regarder pour trouver des pratiques inspirantes dans le cadre de cette analyse de dialogue avec les parties prenantes.

Ressources

Ce secteur comprend les ressources naturelles : eau, énergie, gaz, minerais, …

Nous avons été plutôt déçus car le constat est que, pour un secteur qui est au cœur des enjeux de la transition, les PME étaient particulièrement en retard, quasiment dernières sur l'ensemble des niveaux de maturité. Le dialogue existe mais il n'est pas perçu comme stratégique, ou devant être structuré ni approfondi.

Concernant les grands groupes, on recense des pratiques de dialogue à l'échelle locale qui sont particulièrement développées pour 83% d'entre eux. Les démarches sont plus structurées. L'Europe du Sud et les Etats-Unis arrivent en première position sur ce secteur.

Santé

Ce secteur soulève aussi beaucoup d'attentes, notamment en termes de transparence, mais les résultats ne sont pas à la hauteur.

Les entreprises de ce secteur sont parmi celles qui co-construisent le moins, ce qui est surprenant. Les PME pratiquent pour la moitié d'entre elles un dialogue avec les parties prenantes, mais très peu avec la société civile, plutôt avec des institutions, des laboratoires. Le dialogue est encore circonscrit à un cercle restreint, trop restreint pour prendre en compte les attentes sociétales.

Les PME du Royaume-Uni sont particulièrement engagées, avec 80% des PME qui co-construisent avec leurs parties prenantes.

Transport

Les PME sont peu proactives dans ce secteur, mais il y a pourtant des bonnes pratiques isolées. Cela montre cependant qu'il est possible pour des PME de faire des choses intéressantes que nous pensions être réservées aux grands groupes, comme mettre en place un guide d'accompagnement pour ses salariés pour mieux dialoguer avec les parties

prenantes ou encore la possibilité de consacrer une part de la rémunération variable des dirigeants à la qualité du dialogue.

Les pratiques des grands groupes sont plus généralisées et formalisées (cartographie, intégration des parties prenantes dans la définition de la matrice de matérialité, critère que l'on retrouve assez souvent). Cela bloque cependant au niveau de l'intégration des parties prenantes à la gouvernance, comme dans la plupart des autres secteurs.

Biens et services technologiques

Ce secteur est le moins mature, notamment pour les grands groupes. Il est avant-dernier concernant les PME. Il y a des points à creuser sur ce secteur pour trouver où sont les freins.

Il faut cependant souligner que les PME étudiées dans ce secteur étaient relativement jeunes par rapport aux autres secteurs. Cela peut expliquer pourquoi elles ne se sont pas emparées du sujet.

Au niveau géographique, les PME d'Europe du Nord sont plus avancées et ont des pratiques très intéressantes par rapport aux autres PME de ce secteur, notamment car ce sont des PME qui mettent la RSE au centre de leur business model.

En revanche, les grands groupes américains, un pays où la tech est un secteur très important, sont très en retard sur l'intégration de leurs parties prenantes.

Conclusion

Par Agnès Rambaud-Paquin, Des Enjeux & Des Hommes

A l'époque où les défis sociétaux à relever sont colossaux et demande la mobilisation de tous les acteurs, et surtout l'interaction et la collaboration entre les acteurs, les entreprises vont être amenées de plus en plus à se penser en société, c'est-à-dire à fonctionner en système ouvert en interaction avec leurs parties prenantes et à inventer de nouvelles formes de relations, de co-construction et d'innovation.

Ce panorama montre que le dialogue n'est pas encore une pratique très professionnalisée. Il nous a semblé qu'il y avait un vrai travail de sensibilisation à conduire au niveau des décideurs pour les amener à prendre conscience des enjeux et surtout des bénéfices de la prise en compte de leur écosystème dans toute la chaîne de décision.

Il y a 120 sociétés à mission maintenant en France recensés par la communauté des entreprises à mission. Il y a un peu plus d'un tiers qui ont associés les parties prenantes externes à la co-construction de la mission.

La loi PACTE, le rapport Notat-Senard et tous les travaux autour des sociétés à mission nous invitent vraiment à nous ouvrir vis-à-vis de nos écosystèmes. Vous trouverez dans l'étude quelques pratiques innovantes intéressantes et souvent le fait de PME qui pourront servir à inspirer les décideurs sur ces questions.

02.

Table ronde « Tour d’horizon international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes »

02. Table ronde « Tour d'horizon international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes »

Point d'actualité sur les évolutions européennes à venir au niveau des parties prenantes

Par Jan Noterdoeme, co-fondateur du CSR Europe, à Bruxelles

Il y a un avant et un après 2020 au niveau européen. Après 4 années de Trumpisme, le cri des jeunes dans les rues, avec le Covid comme accélérateur, un certain nombre de facteurs nous disent que nous sommes passé d'une étape de pionniers depuis 25 à une phase où le durable devient le « mainstream ».

Il y a certains éléments clés qui ont fait basculer la donne.

- En 2018, la grande plateforme européenne sur les Objectifs du Développement Durable (ODD) a engagé un travail de plus de 2 ans. Cette plateforme est constituée d'ONG environnementales, sociales, la fédération européenne des jeunes, des enseignants, des universités, la fédération des agriculteurs, les syndicats européens. L'objectif était de créer ensemble des propositions pour une Europe durable 2030. Cela a été qualifié de « petit miracle », c'est plutôt un « grand miracle » avec 30 signatures sur un document qui partage autant de l'esprit que de propositions très concrètes.

- Il y a eu ensuite une grande réunion de 380 dirigeants d'entreprises qui ont également amplifié ce qu'il s'est passé sur cette plateforme pour appeler aussi à un outil d'une Europe assurée, une Europe 2030 durable.

- Ce qui en a été tiré se perçoit en novembre 2020, quand la nouvelle présidente de la Commission a parlé d'un document de travail, le Pro Government Approach to Sustainability, qui atteste la manière dont la Commission a pris à son compte un certain nombre de propositions qui ont été faites par cette plateforme.

Je pense que nous sommes dans une époque où se constituera d'une manière ou d'une autre un dialogue sociétal européen au-delà des partenaires sociaux classiques. Il y a là l'émergence d'une maturité, d'un terrain pour ce grand dialogue sociétal européen avec les parties prenantes, une force de proposition.

Le dialogue sociétal européen a repris des idées claires de cette plateforme. Chaque commissaire doit intégrer les ODD dans chaque politique européenne dont il ou elle est responsable. Il y a une responsabilité au niveau du collège de tous les commissaires, avec la présidente en tête, sur les progrès que l'Europe et les 27 Etats membres vont développer sur ces objectifs. L'intégration des ODD dans le « semestre européen[3] » est un des outils politiques les plus stratégiques qui existent. Tous les 6 mois, la Commission reçoit la permission de regarder quelles sont les performances économiques et financières des Etats membres depuis la crise financière, nous avons proposé maintenant l'intégration des ODD dans ce système de monitoring tous les 6 mois par la Commission européenne.

[3] Le **Semestre européen** est un cycle de coordination des politiques économiques, budgétaires, sociales et du travail au sein de l'UE. Il s'inscrit dans le cadre de la gouvernance économique de l'Union **européenne**.

A côté de tout ce qui se met en place en termes de nouvelles régulations, de nouvelles structures, de nouvelles politiques, l'effort européen qui intègre de plus en plus le durable, notamment à travers l'idée du Green Deal, il y a un vrai enjeu par rapport à où en sont les fédérations européennes, les fédérations industrielles. Un constat a été fait : elles ont depuis 40 ans une fonction de lobbying. Nous pensons qu'avec 27 millions d'entreprises, il est grand temps que ces fédérations européennes, comme une partie prenante très importante, se transforment également.

Il y a une autre dimension de ce qu'il se passe au niveau de la Commission européenne et surtout sous le leadership de Thierry Breton, qui est la focalisation sur ce qu'il appelle des « écosystèmes » : des grandes alliances sur des grandes problématiques, des grands enjeux où, autour de la table, la Commission réunit à la fois les secteurs publics et privés mais aussi la société civile et travaille avec eux pendant trois ou quatre ans.

La dernière évolution que je voulais partager est la nouvelle vague, ou les nouvelles vagues, certains disent tsunamis, de régulations qui vont arriver cette année en termes de propositions, surtout sur la révision de la directive sur la performance extra financière. Il y a aussi en juin une proposition de la Commission sur le système de ce qu'ils appellent « Proper governments » où deux éléments intéressent particulièrement les parties prenantes : le fait qu'il y aura une exigence d'information pour expliquer comment elles identifient et gèrent leurs risques sociaux et environnementaux, et surtout climatiques. Il y a là une exigence de savoir comment les entreprises utilisent une intelligence à la fois intérieure et extérieure à l'entreprise. La deuxième exigence est qu'il y aura très probablement aussi besoin de rendre compte des « doubles matérialités », avec une exigence sous-jacente de rendre compte de comment les entreprises travaillent avec leurs parties prenantes.

Face à une certaine candeur à venir avec des régulations aussi importantes que celles mentionnées ici, la taxonomie envers les investisseurs est un des derniers maillons qui est arrivé mais qui était très absent ces 20 ou 30 dernières années.

Nous constatons qu'il y a beaucoup d'énergie, y compris des parties prenantes, des ONGs, des pouvoirs publics, … sur la standardisation, la règlementation, notamment sur tout ce qu'on appelle la « due diligence », le devoir de vigilance sur ce qui concerne l'environnement et les droits de l'homme dans les chaînes de fournisseur. Il y a cependant peu d'énergie au Parlement et à la Commission européenne consacré à :

- ce qui doit être fait concrètement et localement
- où est-ce que l'Europe, au-delà de ses valeurs et de ses règlementations, peut également développer des politiques d'innovation en soutien aux acteurs locaux
- où est-ce que l'Europe peut venir en appui à une collaboration constante au niveau très local. C'est là qu'il y a un combat commun que nous menons avec beaucoup d'ONGs, et notamment Solidaridad, où nous constatons que sur le terrain, l'Union Européenne a très peu d'impact sur les niveaux de vie des fermiers, des mineurs, … qui fournissent l'Europe.

La question est : est-ce que l'Europe peut aussi innover en termes de raisonnement de soutien, d'appui sur des actions menées localement avec des gens d'entreprises, d'ONGs, de pouvoirs publics locaux, …

Présentation du BSDI, Bulgarie

Par Florence Wijsborek, présidente

Le BSDI (Balkans Sustainable Development Institute) est la seule structure en Bulgarie qui œuvre pour la mise en place des ODD et la cohérence qu'il peut y avoir entre les différents pays, notamment européens. Cette structure travaille avec toutes les parties prenantes. Elle travaille avec 30 pays et 50 entreprises dans et en dehors des Balkans.

L'outil du BSDI est "SDG Business Tool", utilisé dans le cadre de l'institut et des entreprises avec qui elle travaille. C'est un outil d'évaluation dans le cadre du développement durable.

Il y a 3 documents importants en Bulgarie : le rapport volontaire au niveau de l'ONU présenté en 2020, le document de la stratégie « Bulgarie 2030 » autour duquel se construisent tous les plans et toutes les actions entrées en vigueur le 1er janvier 2021. Il est organisé autour des ODD mais l'ODD 17 est presque inexistant. Le dernier document est celui de la stratégie « responsabilité sociétale des entreprises » qui indique 3 niveaux d'implication pour les entreprises :

- **Niveau 1** : Toutes les entreprises qui appliquent les bonnes pratiques dans le domaine de leur travail sans être considérées comme des entreprises qui travaillent dans la RSE.
- **Niveau 2** : Les entreprises qui assurent un management éthique basé sur les trois piliers du développement durable (économique, social, environnemental).
- **Niveau 3** : Les entreprises qui assurent un management responsable et stratégique basé sur les valeurs partagées, par exemple, toutes les actions sociales.

Aujourd'hui, la majorité des entreprises en Bulgarie se situent au niveau 3 car toutes les actions de RSE et de dialogue avec les parties prenantes se trouvent autour de ces piliers.

Présentation de M2 PROM AD, Bulgarie

Par Miroslav Konstadnov, PDG

M2 PROM AD est une entreprise bulgare de mobilier dans le retail pour le marché européen avec un focus sur la France. Elle propose des produits de haut de gamme et le luxe, emploie 47 personnes dans son usine et travaille sur des projets pour des grands groupes internationaux.

Ses clients sont très sensibles aux sujets liés au développement durable et l'entreprise essaie d'être proactive dans ce domaine, sur lequel il est compliqué d'être pionnier en Bulgarie.

M2 PROM AD a cartographié ses parties prenantes par rapport au développement durable, avec un focus sur les clients, collaborateurs, sous-traitants, matériaux, équipements, logistique et société civile. Elle a identifié ses besoins de communication, puis créé une stratégie interne pour mettre en œuvre certains outils plus facilement pour dialoguer avec ses parties prenantes. L'entreprise construit d'abord puis essaye d'être exemplaire par rapport à cela.

M2 PROM AD est une société à but lucratif mais ne cherche pas à faire des profits à tout prix, du moins, l'entreprise essaye de le faire dans le respect du développement durable. Elle a également mis en place des actions à court, moyen et long terme.

Sur le long terme, cela est directement lié avec les clients avec lesquels l'entreprise travaille. Par exemple, elle cherche à créer des unités de production locale pour pouvoir réduire les émissions de CO2, et communique déjà sur ces actions auprès ses clients qui encouragent l'entreprise à concrétiser ces actions. A court terme, M2 PROM AD essaye de pousser ses clients à utiliser du bois renouvelable.

Grâce au partenariat avec BSDI et l'accompagnement de la structure dans ces domaines, M2 PROM AD mène des actions dans ce sens. L'entreprise souhaite être un modèle en

Bulgarie pour d'autres collègues ou parties prenantes de son entourage en montrant des bonnes pratiques et ce qui peut être amélioré.

Présentation de QuickCargo, Bulgarie

Par Florence Wijsborek, présidente du BSDI

QuickCargo est une TPE spécialisée dans le transport par voie terrestre, maritime et aérienne. Elle a une approche globale par rapport à ses clients. C'est une des rares entreprises qui se posent des questions sur sa durabilité et sur son impact sur le territoire. L'entreprise a aujourd'hui une grande reconnaissance de son système social, sur la prise en compte de ses parties prenantes même si l'entreprise n'a pas fait de vraie cartographie et n'a pas élaboré une vraie stratégie.

Elle travaille avec ses parties prenantes au travers de projets et d'approches différenciées des entreprises analysées dans le benchmark. Tout ce que l'entreprise fait est une adaptation a un contexte local et la RSE est un levier de mobilisation et d'excellence.

C'est également une entreprise d'excellence au niveau 3[4] selon les niveaux considérés en Bulgarie.

L'entreprise s'est aperçue, grâce à l'échange avec ses parties prenantes, que l'impact de leur activité était négatif. Pour réduire leurs émissions de CO2 et administrer de manière plus durable, elle est en train de créer, à travers un dialogue avec les parties prenantes dépassant les frontières et en travaillant au niveau européen, sur une plateforme.

Présentation d'Attraction Inc, Québec

Par Julia Gagnon, co-propriétaire et vice-présidente aux opérations

Attraction est une entreprise importatrice, manufacturière et décoratrice de vêtements pour les marchés promotionnels et récréotouristiques canadiens. Elle produit majoritairement des vêtements fabriqués au Québec à partir de fibres éthiques en coton recyclé. Le siège se situe dans un village de 1000 habitants où tout le monde se connait, ses opérations font partie de la communauté et le dialogue avec les parties prenantes est ancré dans les valeurs de l'entreprise, telles que la transparence, la collaboration, le respect, la collégialité.

L'entreprise a soulevé trois éléments clés de son dialogue interne pour lesquels voici quelques exemples.

- **La communication** : Trois ou quatre rencontres minimum avec les employés sont organisées annuellement pour partager sur les missions, les projets en cours, les budgets, mais aussi sur la direction que prend l'entreprise. Cela permet aussi de répondre aux questions des employés, ce que l'entreprise fait également sur les réseaux sociaux, car il est important que tout le monde soit au courant des différentes initiatives.

- **L'écoute** : Chaque début de journée, Julie Gagnon et son équipe visite les usines pour rencontrer les salariés et organise des rencontres individuelles une à deux fois par année minimum durant lesquelles des retours sont fait de manière réciproque entre l'employé et l'employeur.

[4] Niveau 3 de maturité : professionnaliser le dialogue.

- **La collaboration** : Tout le monde travaille ensemble de manière égale, de collègue à collègue, en maintenant l'esprit d'équipe pour faire avancer des projets ensemble.

Pour faciliter les échanges, les bureaux sont au bout du bâtiment pour avoir l'occasion plusieurs fois par jour de voir les employés et d'échanger avec eux. Tout le monde déjeune ensemble au bureau et l'équipe dirigeant réponds aussi directement aux questions des employés sur les réseaux sociaux.

L'entreprise a travaillé également avec la municipalité dans le cadre d'un achat d'une résidence pour loger les travailleurs étrangers dans une période de pénurie de main d'œuvre et de logement durant la crise. Elle a négocié avec la municipalité pour que ces travailleurs aient accès à un parc extérieur à proximité de la résidence.

L'entreprise a aussi un partenariat avec un fournisseur, une entreprise d'insertion sociale, pour revaloriser nos chutes de production importantes. Les différents projets éco-responsables viennent de plus en plus des employés qui s'investissent dans ce processus de développement durable et d'économie circulaire.

L'équipe d'Attraction est passionnée par sa mission et entend suivre la théorie des petits pas : faire un petit pas de plus chaque jour. L'entreprise souhaite devenir le meilleur employeur de la région à travers le dialogue avec toutes les parties prenantes.

Présentation d'Orange groupe

Par Yves Nissim, directeur des opérations et gouvernance RSE

Orange est une entreprise en position de dialogue niveau 3[5] et qui entre en niveau 4[6] selon les niveaux établis par le benchmark.

Quand Orange démarre il y a une dizaine d'année le projet de lancer le dialogue parties prenantes, l'entreprise se heurte à des pratiques de grands groupes qui ne voulaient pas être pilotés par des parties prenantes. Le groupe a finalement réussi à débloquer un peu le système en introduisant la notion de matérialité dans la mesure où celle-ci inclut l'attente la plus forte des parties prenantes et de son business. C'est à la rencontre des deux que l'ouverture a pu se faire.

Au moment où cela a démarré, une entreprise comme Orange s'intéressait à écouter ses clients, ses investisseurs, s'intéressait légèrement à écouter ses fournisseurs et le reste étaient non écoutés. Il a fallu, à travers ce concept de matérialité, ouvrir un 360° sur le choix des parties prenantes qu'elle interpellait de façon à avoir une représentativité complète de son écosystème.

C'est essentiel de construire des outils. Il y a une différence entre une analyse de données statistiques facile à faire et une analyse de données sous forme de verbatims où la sémantique est observée et où le groupe essaye de réunir les éléments de langage les plus importants pour comprendre l'attente la plus forte de la partie prenante qui fait appel à des outils et des analyses plus complexes. Tout cela se base sur un élément de réglementation qui parle d'inclure la totalité des parties prenantes (la société civile, les politiques, les investisseurs, les fournisseurs, les clients) pour à terme faire un 360°.

A partir du moment où Orange commence à investir autour d'un écosystème de parties prenantes, le groupe les interpellons pour créer des liens. Le retour vers la partie prenante est essentiel pour ne pas perdre une grande partie de ce qui a été construit et lui dire ce qui a été entendu, compris et retenu parce que cela fait sens pour l'entreprise mais également

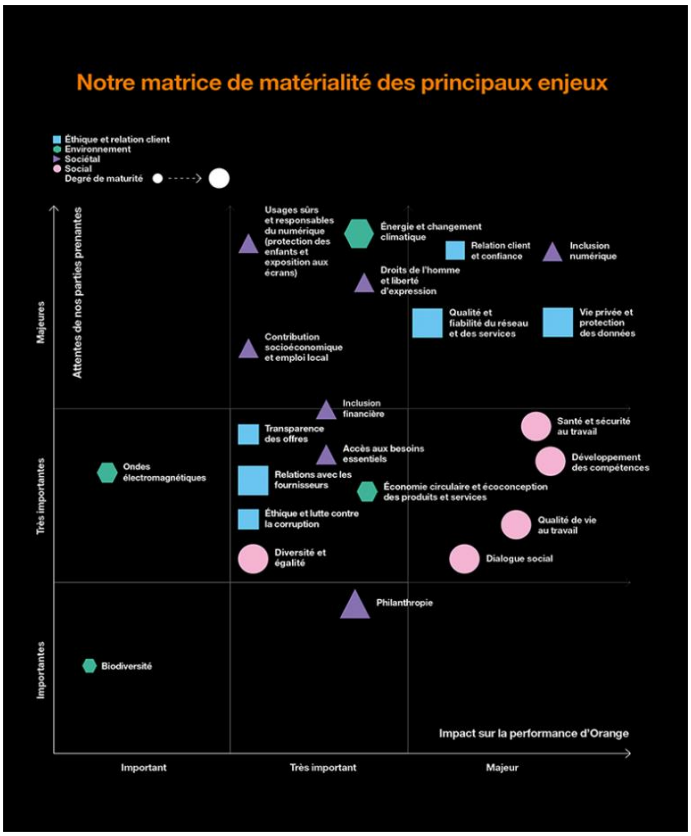
[5] Niveau 3 de maturité : professionnaliser le dialogue.
[6] Niveau 4 de maturité : impliquer les parties prenantes dans la gouvernance.

de ce qui ne sera pas retenu. L'acceptabilité de la partie prenante passe par cela, notamment en parlant de la notion d'impact.

Un des formats de dialogue est le « One to One ». Cela demande d'avoir une sélection de parties prenantes sur une problématique. Orange leur propose et les pose avec les parties prenantes tout en veillant à la confrontation entre l'interne et l'externe. Le dialogue est construit autour de cette confrontation entre la vie interne et la vie externe.

- **Premier livrable** : **L'analyse de « gap »** par rapport à cette confrontation pour bien faire comprendre que la direction dans laquelle l'entreprise se dirige avec ses employés n'est pas forcément alignée avec la direction que les parties prenantes proposent.

- **Deuxième livrable** : **La matérialité**. Celle-ci est développée selon la moyenne des valeurs selon les retours du dialogue dans chaque pays d'action. La grosseur du point représente la maturité de l'entreprise sur le sujet.



Dans le cadre de la matérialité, Orange interpelle plus de parties prenantes, notamment via des interpellations numériques. Le choix des thèmes porte soit sur l'ensemble de ses priorités RSE que le groupe sélectionnons à travers la matérialité. Orange développe une politique précise en voyant l'apport de l'entreprise sur ce thème dans un ou plusieurs pays particuliers.

La France avait déjà lancé un certain nombre d'initiatives avec le monde de l'entreprise avant que cela s'étende au groupe, notamment avec une interpellation sur les diasporas installées en France, la diversité ou encore le démarrage de l'économie circulaire. Ce dialogue a été essentiel pour engranger une transformation industrielle à travers la mise en place d'une économie circulaire sur les produits et services du groupe.

Orange distingue des priorités différentes entre les régions, notamment car la matérialité n'est pas la même entre les pays notamment parce qu'elle évolue. Par exemple, l'Europe est plus centrée sur la qualité de services alors que l'Afrique est plus centrée sur le partage de valeur. Selon la matrice de matérialité de l'entreprise, l'inclusion numérique est aujourd'hui l'un des gros piliers de sa stratégie avec l'énergie et le changement climatique.

Avec la pandémie, Orange a formé les pays pour les aider à conduire leur propre dialogue. Le groupe souhaite rester sur ce format car les pays doivent trouver leur autonomie à travers leurs opérations et l'interpellation de leurs parties prenantes. Cela ouvre un champ de dialogue et crée un relationnel avec la partie prenante qui est bénéfique à l'entreprise.

Orange entre dans le niveau de maturité 4[7] et souhaite engager une démarche pérenne de comités de parties prenantes.

Présentation de Michelin, France

Par Bertrand Bonhomme, Sustainable Development Vice President

Pendant très longtemps étaient évoqués les actionnaires comme la seule partie prenante. Aujourd'hui, l'expression parties prenantes au pluriel signifie que l'entreprise a quitté son rôle uniquement financier pour aller vers un rôle social, sociétal et environnemental. Cela permet à l'entreprise d'avoir nouveau rôle qui s'est trouvé exprimé dans sa raison d'être qui n'était plus seulement financier.

Dans l'historique du groupe, il y a eu un élément déclencheur : le DJSI (Dow Jones Sustainability Index). Ces indices demandaient à Michelin de prendre davantage en compte les parties prenantes. En 2014, le groupe a alors commencé à mettre en place deux outils : la matérialité et le comité de parties prenantes même si des discussions se sont tenues sur les risques d'interroger les parties prenantes.

Michelin avait une usine en Nouvelle Ecosse qui avait des problèmes d'emploi. Le groupe a alors démarré un dialogue parties prenantes en organisant une première session en local avec les acteurs locaux. L'entreprise a ainsi pu constater que le dialogue était faisable et que les parties prenantes y trouvaient de l'intérêt. Lors de la COP21, Michelin s'est aperçu que l'entreprise pouvait sortir de son cadre strict pour s'exprimer plus largement sur sa raison d'être. Le groupe a ainsi pris conscience de l'importance de mettre en place un comité de parties prenantes.

Ce comité a été lancé en 2016 en ayant dès le départ un comité international :

- Un comité avec le même nombre de personnes qu'au comité exécutif pour montrer l'équilibre.
- 10 parties prenantes (clients, fournisseurs, syndicats, représentant de la ville, organisations internationales, universités et une philosophe en cours de mandat).
- Un engagement dans la durée avec des mandats de trois ans, renouvelable une fois pour répondre au besoin de confiance nécessaire dans le dialogue.

Après 5 ans, le premier résultat est que le comité de parties prenantes est un outil extrêmement performant. Rien n'est préparé et les avis sont librement exprimés. Cela permet de convaincre les membres du comité exécutif rapidement et cela à vraiment challenger le groupe Michelin. Le comité de parties prenantes permet d'accélérer aussi les prises de conscience sur des sujets car les avis sont donnés gratuitement, sans aprioris, sans avoir à vendre tel ou tel résultat, action ou prise de position et sont donc écoutés. Cet outil répond à un vrai besoin d'échange en amont sur les sujets.

Il faut en plus de ce type d'outil émotionnel, un outil plus concret comme la matérialité car il a un degré élevé de performance et prend peu de temps. C'est le plus performant en termes d'accélérateur sur le développement durable.

[7] Niveau 4 de maturité : impliquer les parties prenantes dans la gouvernance.

Il faut cependant respecter quelques règles pour que cela fonctionne bien. Cela nécessite une préparation rigoureuse :

- Un comité de pilotage avec deux membres du comité exécutif qui se réunissent trois à quatre fois dans l'année pour le préparer.
- Les membres du comité sont bien préparés avec des séances d'acculturation sur les sujets de façon qu'il y ait directement la discussion qui puisse se mettre en place.

Il est important qu'il y ait une complémentarité avec les comités de parties prenantes locaux, mobilisés de façon plus complémentaire en réponse à une question précise et locale.

Conclusion

Par Jan Noterdoeme, co-fondateur de CSR Europe et Bettina Laville, présidente du Comité 21

CSR Europe a été créé à l'initiative de Jacques Delors et est aujourd'hui un réseau complètement décentralisé avec plus de 10 000 entreprises qui sont dans cette exercice quotidien de transformation. Cela commence par un dialogue franc avec les parties prenantes. Jacques Delors parlait toujours des femmes et des hommes d'entreprises dans laquelle il ne faut pas gaspiller l'intelligence émotionnelle et spirituelle des personnes qui sont eux-mêmes des consommateurs, des parents et des enfants. Cette richesse a été longtemps mises de côté. Je pense que redonner cette licence à ces hommes et femmes d'entreprises d'être d'avantage eux-mêmes sur l'exercice des comités de dialogue avec les parties prenantes.

Il faut une vraie préparation pour qu'il se dégage quelque chose en termes de résultats. Je recommande d'utiliser la méthode « bull-dog », c'est-à-dire de ne pas accepter des parties prenantes des avis, des recommandations pour qu'ils contribuent de manière très pratique à la formalisation d'idées concrètes. Il y a aussi le devoir du retour investis avec les parties prenantes en disant ce qui a été fait ou non.

Les autres entreprises sont des parties prenantes à part entière. La complexité des enjeux demande qu'il y ait des solutions plus complexes au problèmes plus complexes et il faut de l'impact. Au-delà de la transformation des entreprises qu'elles font avec leurs parties prenantes, il y a aussi ce besoin de réaliser un impact avec une collaboration entreprise-entreprise.

Comité 21

Paris
4, rue Foucault
75016 Paris
Tél : 01 55 34 75 21
comite21@comite21.org

Réseau Grand Ouest
3, Bd de la Loire
44200 Nantes
Tél. : 02 28 20 60 80
comite21@comite21.org

www.comite21.org