Benchmark international

des pratiques de dialogue avec les parties prenantes

Février 2021

Comité 21

Association française pour le développement durable

www.comite21.org

DES ENJEUX ET DES HOMMES

www.desenjeuxetdeshommes.com

Edito

Parties prenantes : les grandes oubliées de la RSE

En 1984, Edward Freeman, inventait le concept de «stakeholders», si maladroitement traduit en français par «parties prenantes», pour s'opposer à la valorisation actionnariale au profit des «shareholders», promue comme but ultime de l'entreprise par son presque homonyme, Milton Friedman. Nous savions depuis longtemps que l'entreprise des parties prenantes n'était pas réellement une théorie économique alternative, nous savons désormais, à travers cette étude comparative de 300 entreprises réalisée dans 5 zones géographiques, qu'elle n'est nulle part une réalité.

Tous les acteurs français engagés pour une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux par les entreprises regrettent les occasions manquées du dialogue avec la société civile et l'absence de cadre normatif pour promouvoir les relations avec les parties prenantes. A l'heure du village planétaire et d'une ambition européenne affirmée en matière de RSE, nous étions convaincus que nous trouverions ailleurs des bonnes pratiques en matière de dialogue, de prise en compte des attentes, de co-construction, voire de gouvernance partagée.

A travers cette étude, nous avons pu identifier des initiatives intéressantes, souvent impulsées au niveau local, et nous saurons en tirer le meilleur parti, mais elles sont rarement intégrées dans une vision stratégique de l'entreprise.

En publiant, en 2015, les principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, le Comité 21 affirmait que la qualité de la relation avec les parties prenantes était un facteur et un traceur de crédibilité d'une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise. Depuis les ODD, notamment l'ODD 17, appellent à de nouvelles coopérations pour lutter contre la pauvreté, protéger l'environnement et assurer la prospérité pour tous. Les entreprises sont invitées, et la loi Pacte y participe, à allonger leur chaîne de responsabilité, climatique, territoriale, fournisseurs, et à définir et évaluer leur utilité à l'égard de la Société.

Pour que s'ouvre l'ère de l'entreprise sociétale, respectueuse de l'intérêt de toutes ses parties prenantes, il va falloir faire preuve de beaucoup plus d'audace, de méthodes, d'esprit d'ouverture et de volonté de partage. Les travaux de notre think tank y apporteront leur pierre car la grande transformation est à ce prix.

Pierre Victoria
Administrateur du Comité 21
Président du groupe de travail du think tank : « Les entreprises et leurs parties prenantes : nouvelles voies de résilience et de gouvernance »

Agnès Rambaud-Paquin
Co-fondatrice et Vice présidente exécutive de Des Enjeux et Des Hommes

Mise en contexte

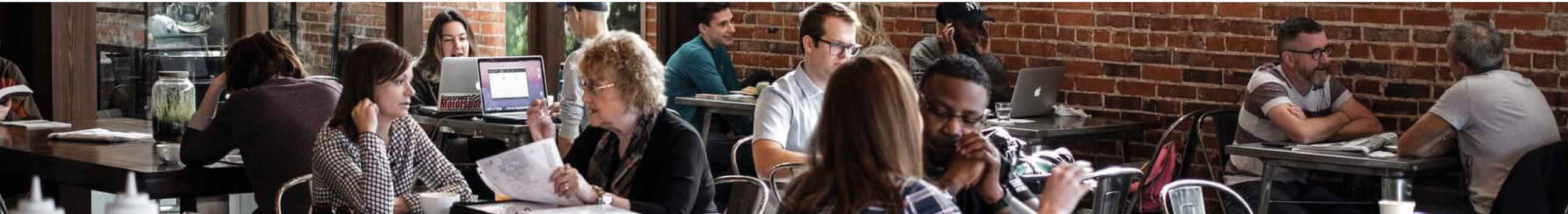
Le think tank «Les entreprises et leurs parties prenantes : nouvelles voies de résilience et de gouvernance», créé par le Comité 21 en partenariat avec Des Enjeux et Des Hommes, s'est donné comme objectif d'explorer le sujet des relations entre les entreprises et leurs parties prenantes pour voir en quoi il pouvait être facteur de performance, voire de résilience, et de proposer des pistes pour réinventer cette relation.

Les travaux, qui ont démarré en septembre 2020 et se poursuivront jusqu'à l'été 2021, sont conduits en mobilisant un Comité de Pilotage pour le suivi au fil de l'eau, composé de représentants du Comité 21, du cabinet Des Enjeux et des Hommes et animé par Pierre Victoria, président du collège Entreprises du Comité 21.

Ils doivent aboutir à trois livrables :

1. Ce benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes (fin février)
2. Le bilan d'une enquête menée à partir d'interviews semi directives et d'une enquête en ligne diffusée en ligne (au printemps)
3. Un livret de recommandations concrètes pour guider les acteurs qui veulent faire de la relation aux parties prenantes un levier de création de valeur partagée, avant l'été 2021 (un groupe de travail sollicité pour des enrichissements et validations aux étapes clés, composé d'une vingtaine de personnalités qualifiées

La relation aux parties prenantes est un sujet vaste qui recouvre toutes sortes d'objectifs et de modalités d'interaction (de l'information «descendante» à la co-construction (de projets, de solutions, de prises de positions communes) en passant par la consultation). Par soucis de simplicité, nous utiliserons le terme générique de «dialogue parties prenantes» pour représenter cette réalité complexe.



Sommaire

01 Méthodologie 5

Préambule 6
Périmètre et modalités de l'étude 7
Grille de notation complète selon les 4 niveaux de maturité 8

02 Présentation du benchmark 9

Périmètre de l'étude en un coup d'œil 10
Résumé de l'étude 11

2.1 Synthèse de la maturité des secteurs d'activité sur l'intégration du dialogue avec les parties prenantes 13

2.2 Vision internationale de la prise en compte des relations parties prenantes par secteur dans les grands groupes et dans les PME 14

2.3 Focus sur les grands groupes 16

Agroalimentaire 17
Ressources 22
Santé 27
Transport 32
Biens et services technologiques 37

2.4 Focus sur les PME 42

Agroalimentaire 43
Ressources 48
Santé 53
Transport 58
Biens et services technologiques 63

03 Exemples de bonnes pratiques 68

Annexes 73

01. Méthodologie

Préambule

Rares sont les entreprises qui fonctionnent en “système fermé” – sans interaction avec leur écosystème - tel que décrit dans les théories de l’organisation.

La plupart des entreprises pratiquent le dialogue ne serait-ce que :

- de façon « défensive » à l’échelle locale (suite à une crise),
- de façon opportuniste (pour un projet spécifique, sur un territoire),
- de façon structurelle (pour garantir leur droit d’opérer),
- avec certaines parties prenantes “contractuelles” : les fournisseurs, les clients, etc..

Pour autant, ces actions ne constituent pas une démarche formalisée et structurée du dialogue. Nous avons identifié quatre niveaux de maturité dans la prise en compte du dialogue avec les parties prenantes par les entreprises :

niveau 1 Pratiquer le dialogue avec ses parties prenantes

Il existe dans l’entreprise des initiatives – souvent éparses - en matière de dialogue, à l’échelle locale ou centrale/ corporate. Elles peuvent prendre plusieurs formes (information, consultation, co-construction).

niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue

Le sujet est considéré comme stratégique et fait l’objet d’une conduite de projet spécifique : cartographie des parties prenantes, identification des modalités de dialogue adaptées à chaque catégorie, consultation dans le cadre d’un exercice de matérialité, fixation d’objectifs chiffrés etc.

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

La pratique se généralise, s’inscrit dans la durée et s’ouvre à des sujets stratégiques ou controversés. Des accords et des positions communes sont rendus visibles. Des règles sont formalisées (ex : politique de confidentialité, etc.). Des actions sont conduites pour développer la culture du dialogue en interne (sensibilisation des managers, diffusion de guides etc.).

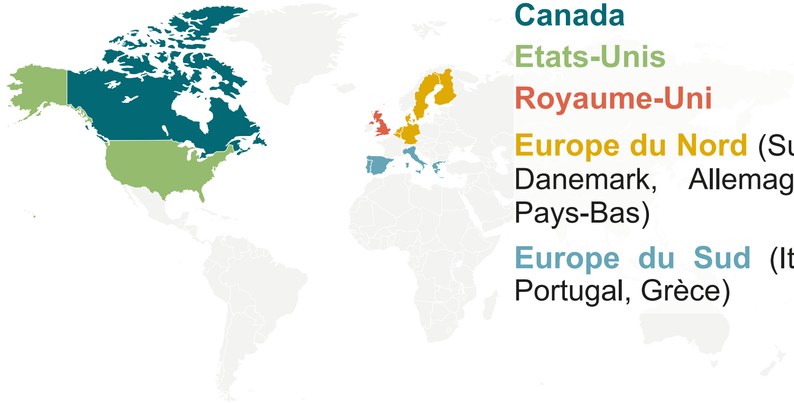
niveau 4 Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

Des mécanismes sont mis en place pour intégrer les parties prenantes dans le processus décisionnel. Des représentants des parties prenantes sont intégrés dans les instances de gouvernance (nomination d’un responsable des parties prenantes, rattachement au Comex ou au CA, comité parties prenantes, nomination d’un représentant de la société civile au CA, etc..). Pour ancrer le sujet durablement, le dialogue est intégré au système de management (critère d’évaluation ou de rémunération des dirigeants).

Périmètre et modalités de l’étude

Cette étude s'appuie sur l'analyse de données rendues publiques par les entreprises, via leur reporting extra-financier, leurs engagements dans un label ou un réseau engagé, ou tout simplement via leur site internet.

Cette contrainte (d’accès à l’information) nous a conduit à sélectionner cinq zones géographiques dans lesquelles les entreprises ont des obligations de reporting ou des pratiques matures de communication extra-financières :



Canada

Etats-Unis

Royaume-Uni

Europe du Nord (Suède, Finlande, Danemark, Allemagne, Belgique, Pays-Bas)

Europe du Sud (Italie, Espagne, Portugal, Grèce)

Afin de remonter des résultats significatifs, le Comité de pilotage a choisi de centrer l’étude sur cinq secteurs d’activité dans lesquels la question du dialogue parties prenantes est apparue incontournable :

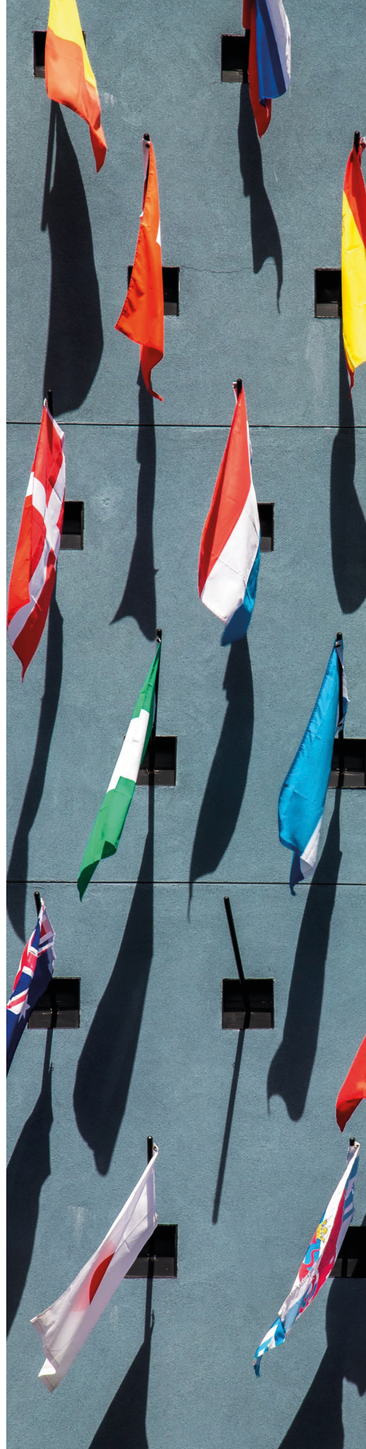
- Agroalimentaire
- Ressources (énergie, eau, minerais etc.)
- Santé
- Transport
- Biens et services technologiques

Au total, 150 PME et 150 grands groupes ont été étudiés, soit 6 PME et 6 grands groupes par secteur et par zone géographique.

Les grands groupes ont été sélectionnés à partir des indices boursiers suivants : S&P TSX (Canada), S&P500 (Etats-Unis), FTSE100 (Royaume-Uni), et EuroStoxx (Europe)

Les PME ont été sélectionnées à partir de leurs engagements (50% parmi les signataires du Global Compact et 50% parmi les entreprises labellisées B Corp)

Les pratiques ont été analysées selon 4 axes et 30 critères (voir page 10). Elles ont été notées sur une échelle en quatre niveaux permettant de cumuler 0, 3, 7 ou 10 points (voir page 8).



Grille de notation

selon les 4 niveaux de maturité

Les pratiques ont été notées sur une échelle en quatre niveaux (permettant aux répondants de cumuler 1, 3, 7 ou 10 points) et les scores obtenus ont été ramenés sur sur un indice de base 100 afin de pouvoir les analyser plus facilement.

niveau 1 Pratiquer le dialogue

1 Modalité: informer ses parties prenantes

3 Pratiquer le dialogue au niveau corporate «groupe»

Pratiquer le dialogue au niveau local, des sites/ filiales

Modalité : consulter ses parties prenantes

7 Modalité : co-construire avec ses parties prenantes

10 Mettre en œuvre des modalités très innovantes qui ne correspond à aucune des 3 catégories précédentes

niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue

1 Cartographier ses parties prenantes

Impliquer ses parties prenantes dans un exercice de matérialité

3 Mentionner le dialogue parties prenantes comme un enjeu de la stratégie RSE ou enjeu matériel

Identifier les attentes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise

Présenter une cartographie de parties prenantes «innovante»

Avoir sensibilisé les managers au dialogue parties prenantes

7 Mentionner le dialogue parties prenantes comme un enjeu clé dans l'édito du CEO du rapport annuel

Préciser les modalités de dialogue pour chaque catégorie de parties prenantes

Se fixer des objectifs chiffrés

10 Mesurer la qualité du dialogue

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

3 Communiquer a minima sur les «règles du jeu» du dialogue

7 Avoir créé et diffusé de supports/guides d'accompagnement des équipes

Avoir formé les salariés au dialogue parties prenantes

Dialoguer avec des parties prenantes diverses et représentatives de tous les points de vue

Suivre les actions et faire des retours aux parties prenantes sur les questions et idées soulevées au cours du dialogue

Mettre en dialogue de sujets stratégiques pour l'entreprise, directement en lien avec son modèle d'affaire

Mettre en dialogue des sujets de controverse

10 Développer des accords et prises de position communes avec les parties prenantes en réponses aux controverses

niveau 4 Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

3 Avoir créé un comité de parties prenantes

7 Nommer un responsable ou créer une direction dédiée au dialogue avec les parties prenantes

10 Nommer un responsable parties prenantes rattaché au COMEX ou CA

Intégrer les parties prenantes dans le processus décisionnel à l'échelle locale

Intégrer le dialogue parties prenantes dans le système de management : critères de recrutement, d'évaluation, de rémunération variable des dirigeants

Intégrer au CA un représentant de la société civile ou un administrateur ayant une expertise sociétale

02. Présentation du benchmark

Périmètre de l'étude en un coup d'œil

300 ENTREPRISES

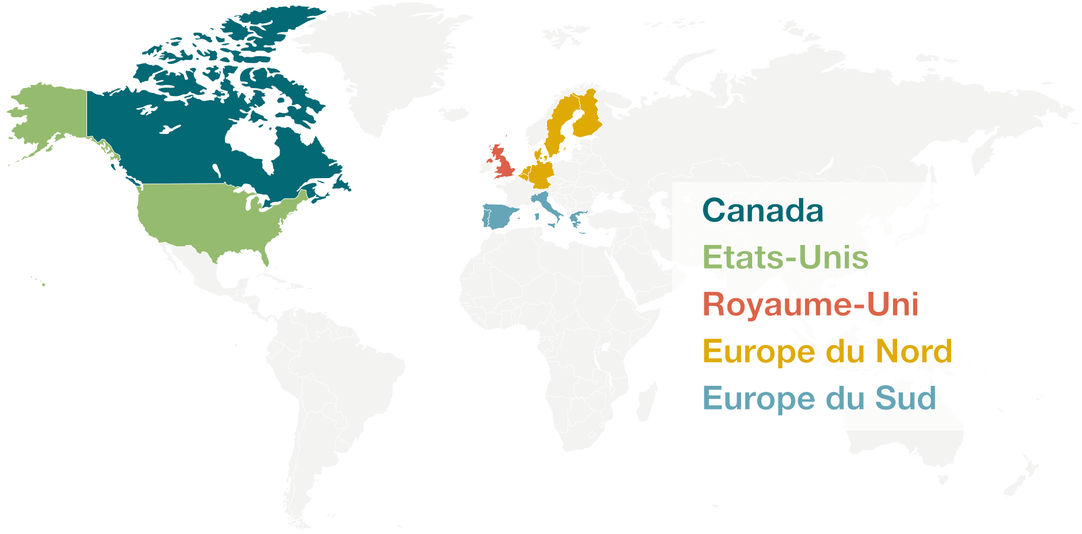
Dont 150 grands groupes

Dont 150 petites et moyennes entreprises

4 NIVEAUX DE MATURITÉ ANALYSÉS

- niveau 1 — Pratiquer le dialogue avec ses parties prenantes
- niveau 2 — Formaliser la stratégie de dialogue
- niveau 3 — Professionnaliser le dialogue
- niveau 4 — Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

5 ZONES GÉOGRAPHIQUES



- Canada
- Etats-Unis
- Royaume-Uni
- Europe du Nord
- Europe du Sud

5 SECTEURS D'ACTIVITÉS

- Agroalimentaire
- Ressources (énergie, eau, minerais etc.)
- Santé
- Transport
- Biens et services technologiques

Résumé de l'étude

Les scores attribués aux entreprises étudiées, quel que soit leur secteur ou leur zone géographique sont relativement faibles, alors que le choix du panel (grands groupes soumis à des réglementations en matière de RSE, et PME membres du Global Compact ou labellisées B-Corp) aurait pu laisser espérer de meilleurs résultats.

Si les entreprises ont - dans la plupart des cas - initié des pratiques de dialogue

- **Ces démarches sont peu formalisées et peu structurées.** Pour autant, cela ne veut pas dire que les entreprises ne cherchent pas à développer le dialogue avec leurs parties prenantes.
- Les entreprises cherchent plus souvent à **approfondir certains sujets stratégiques ou controversés qu'à organiser une démarche globale** de relation avec les parties prenantes.
- Les entreprises favorisent **l'information** et la **consultation** comme modalité d'interaction avec leurs parties prenantes. La **co-construction** est également souvent mise en avant, bien que moins fréquente.
- Il y a peu d'initiatives pour développer la culture du dialogue en interne (formations, diffusion de guides pour agir).
- Les entreprises, y compris les plus engagées, sont peu nombreuses à intégrer leurs parties prenantes dans la **prise de décision,** à inscrire cet enjeu dans le **système de management** (via par exemple une part variable dans la rémunération des dirigeants), ou à **créer des postes** de responsables du dialogue, rattachés au plus haut niveau.
- La mise en place de **comités de parties prenantes** est une initiative très rarement observée parmi les entreprises étudiées.

Ce n'est pas parce que le dialogue avec les parties prenantes n'est pas formalisé qu'il est inexistant. Mais il en va de ce sujet comme d'autres, la façon dont il est présenté dans les publications reflète le caractère stratégique qui lui est attribué. Pour autant, nous avons considéré que si les entreprises ne donnaient pas à voir cette réalité dans leur reporting ou leur communication externe, c'est qu'elle n'était pas considérée comme suffisamment stratégique ou venant conditionner la qualité de leur démarche RSE.

L'analyse par zone géographique fait apparaitre des disparités fortes. Le Royaume-Uni apparaît comme le pays le plus mature avec un score de 39/100* pour les grands groupes et 27/100 pour les PME (contre un score moyen de 34/100 et 13/100 au global). Le Canada quant à lui fait preuve d'un réel retard en arrivant dernier avec un score de 29/100 pour les grands groupes et 8/100 pour les PME.

L'analyse par secteur révèle également des écarts. Le secteur de l'agroalimentaire a un temps d'avance, à la fois pour les grands groupes (moyenne de 41/100) et les PME (26/100), avec les meilleurs scores de cette étude. Les entreprises du secteur des biens et services technologiques enregistrent les scores les plus faibles (29/100 pour les grands groupes et 30/100 pour les PME).

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.

**Les pratiques ont été notées sur une échelle en quatre niveaux (permettant aux répondants de cumuler 1, 3, 7 ou 10 points) et les scores obtenus ont été ramenés sur une base 100 et en pourcentage afin de pouvoir les analyser plus facilement.*

Sommaire intermédiaire

Les résultats du benchmark sont présentés en quatre grandes parties :

2.1 Synthèse de la maturité des secteurs d'activité sur l'intégration du dialogue avec les parties prenantes 13

2.2 Vision internationale de la prise en compte des relations parties prenantes par secteur dans les grands groupes et dans les PME 14

2.3 Focus sur les grands groupes 16

Agroalimentaire 17

Ressources 22

Santé 27

Transport 32

Biens et services technologiques 37

2.4 Focus sur les PME 42

Agroalimentaire 43

Ressources 48

Santé 53

Transport 58

Biens et services technologiques 63

03 Focus sur les PME 68

2.1 Maturité des secteurs d'activité

sur l'intégration du dialogue avec les parties prenantes

Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

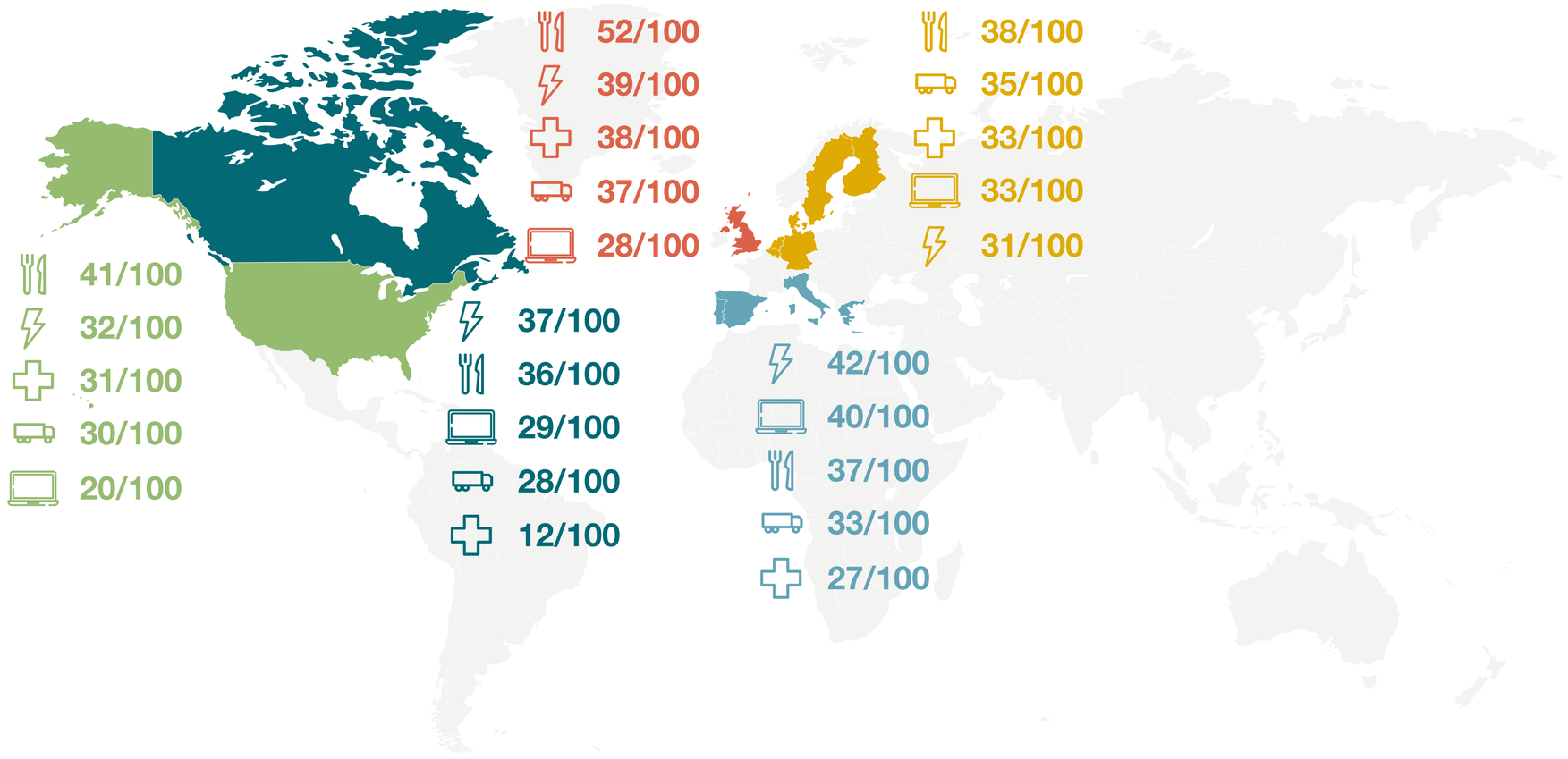
GRANDS GROUPES	1	Pratiquer le dialogue avec ses parties prenantes	73	47	43	50	56
	2	Formaliser la stratégie de dialogue	25	31	28	23	22
	3	Professionaliser le dialogue	65	33	33	40	46
	4	Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance	7	31	10	10	10
PME	1	Pratiquer le dialogue avec ses parties prenantes	45	12	27	12	28
	2	Formaliser la stratégie de dialogue	24	10	15	5	7
	3	Professionaliser le dialogue	28	4	19	4	16
	4	Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance	10	1	2	2	4

Ces résultats font apparaitre :

- Le manque global de maturité du sujet (les entreprises étant plutôt positionnées sur le niveau 1 par leur pratique du dialogue et sur le niveau 3 grâce au caractère stratégique des sujets traités)
- Le manque de formalisation (d'une stratégie de dialogue, de guides méthodologiques)
- Les mêmes tendances entre grands groupes et PME mais avec un décrochage de 10 à 30 points de maturité chez les PME
- Le temps d'avance du secteur Agroalimentaire, toutes tailles d'entreprises confondues
- Le faible ancrage de la pratique dans les instances de gouvernance, comme dans les systèmes de management

2.2 Vision internationale par secteur

de la prise en compte des relations parties prenantes

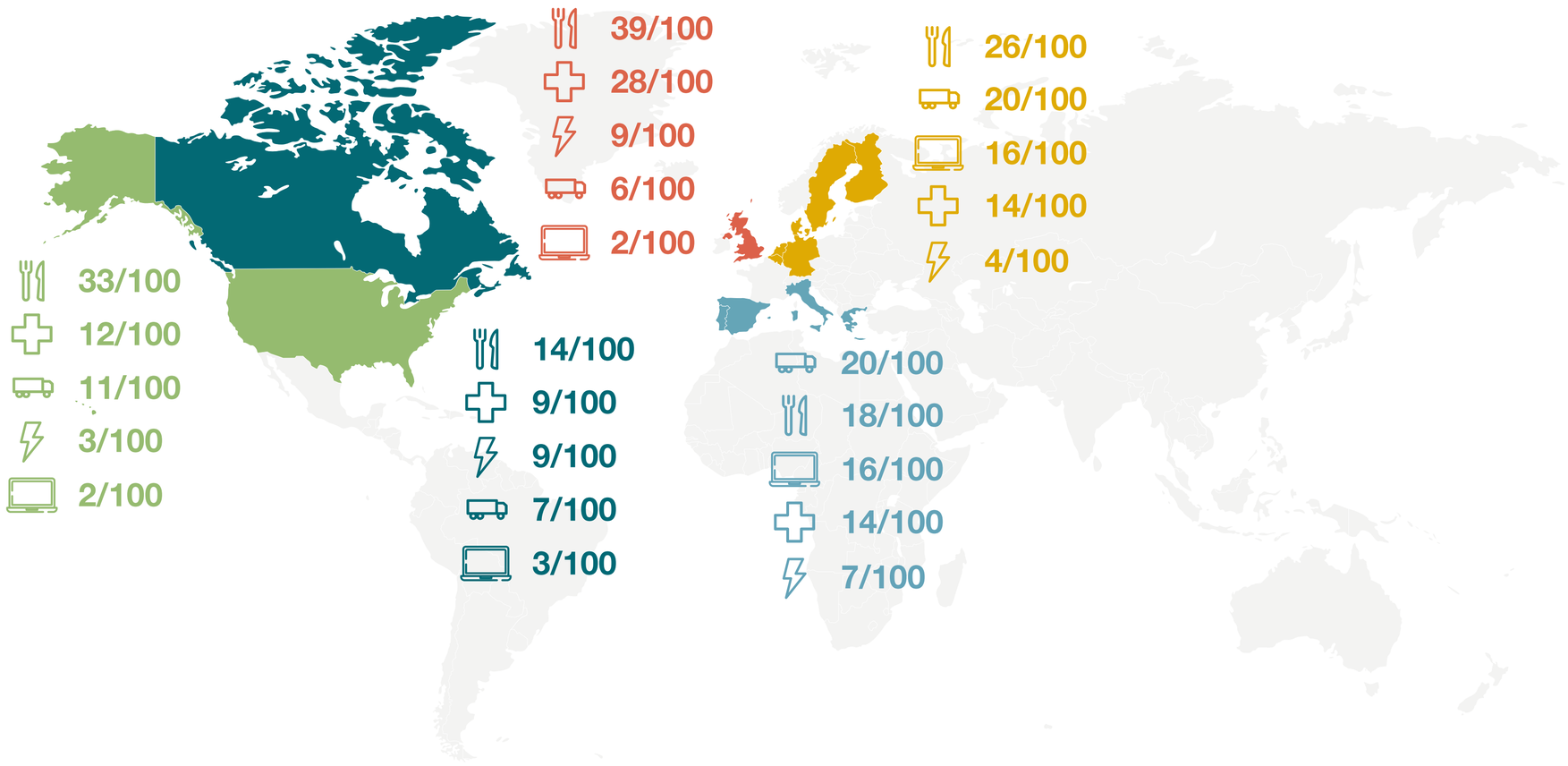


La question des parties prenantes est encore peu mature dans les grands groupes

Avec une note moyenne globale de 34/100, le sujet des relations parties prenantes est encore peu mature, quels que soient les géographies et les secteurs étudiés. Le Royaume-Uni arrive en première position, avec une note moyenne de 39/100. Le Canada est dernier, avec une note moyenne de 28/100. Les résultats varient également selon les secteurs. L'agroalimentaire arrive en tête (note moyenne de 41/100), et le secteur de la santé est en dernière position (28/100).

2.2 Vision internationale par secteur

de la prise en compte des relations parties prenantes



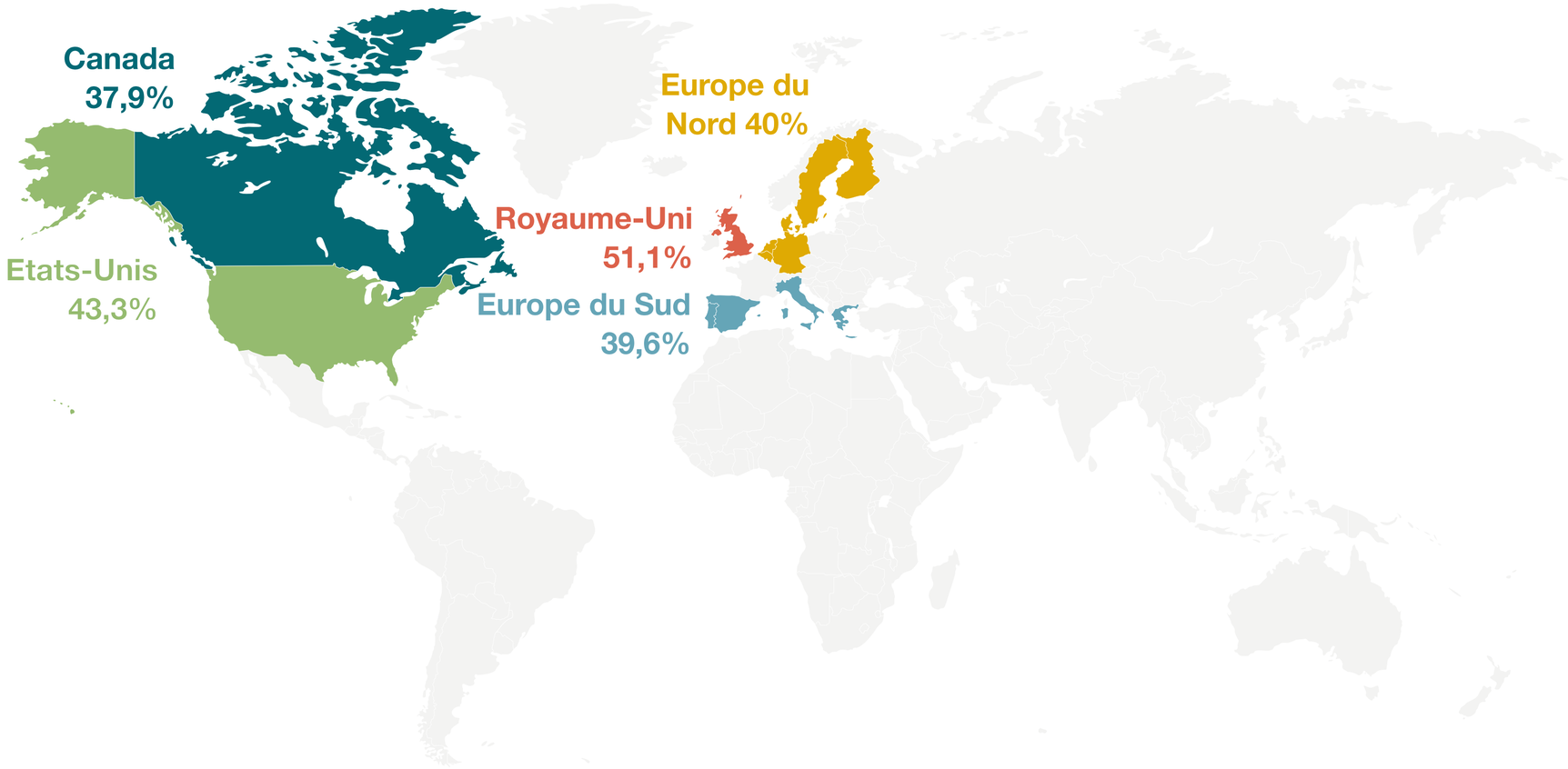
Avec une note moyenne globale de 13/100

la question des parties prenantes reste un sujet encore émergent dans les PME. On constate une certaine hétérogénéité entre les secteurs et les régions. Ainsi les PME du secteur Agroalimentaire ont un score global de 26/100 et celles du secteur de la technologie un score de 5/100. Le Royaume-Uni se hisse ici aussi à la première place avec un score de 17/100 tandis que le Canada occupe la dernière place avec 8/100. Même au sein des régions les mieux notées, on observe une disparité de la prise en compte du dialogue parties prenantes.

2.3 Focus sur les grands groupes

Les grands groupes de l'Agroalimentaire

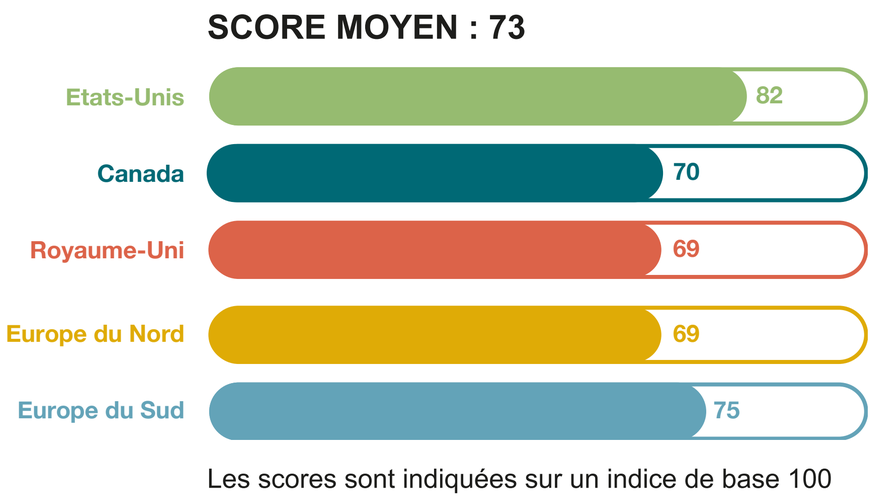
Prise en compte des relations parties prenantes



Avec un score moyen de 42/100, les groupes du secteur Agroalimentaire sont les mieux notés des grands groupes dans cette étude. Ils pratiquent régulièrement le dialogue. Il se sont outillés pour gagner en efficacité sur le sujet. Cependant, ils doivent encore progresser sur la formalisation de la démarche et l'intégration du dialogue à la gouvernance. Le Royaume-Uni, se démarque avec un score moyen de 51/100, le meilleur résultat obtenu pour les grands groupes de cette étude.

niveau 1 Pratiquer le dialogue

GRANDS GROUPES
Agroalimentaire



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

100% réalisent de la consultation

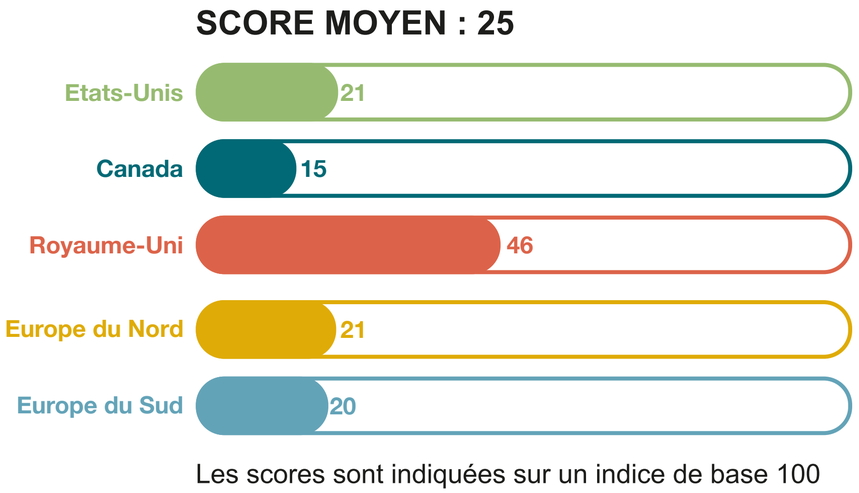
Avec une note moyenne de 73/100 sur le niveau 1, la pratique du dialogue avec les parties prenantes est bien installée dans les grands groupes du secteur agroalimentaire et beaucoup plus forte que dans les autres secteurs (15 points d'écarts avec le secteur des transports, en seconde position). **Tous les grands groupes agroalimentaires étudiés déclarent informer leurs parties prenantes et les consulter régulièrement.** C'est le secteur qui fait état des pratiques les plus innovantes.

100% dialoguent au niveau corporate

Le dialogue est institutionnalisé au niveau corporate et vit également localement dans les filiales, ou sur les sites. 97% des grands groupes font état d'un dialogue local.

Ces chiffres ne sont pas surprenants compte tenu du mode d'organisation de ce secteur (travail de filières entre acteurs divers) mais aussi des nombreuses crises passées (« Vache folle», dioxine, …).

niveau 2 Formaliser le dialogue



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

93% réalisent une cartographie de leurs parties prenantes

Ces cartographies répondent à un exercice de reporting largement répandu et donnent à voir une certaine diversité dans les profils représentés.

Cependant, **les attentes des parties prenantes ne semblent pas encore finement étudiées** (47% des entreprises déclarent identifier les attentes des parties prenantes).

Plus globalement, avec une note moyenne de 25/100, **la formalisation du dialogue parties prenantes par les grands groupes agroalimentaires est faible.**

60% précisent les modalités de dialogue

Les entreprises distinguent les modalités de dialogue à l'œuvre (consultation ; concertation ; partenariats). **Les fortes attentes sanitaires et écologiques sur ce secteur poussent les acteurs à interagir régulièrement ensemble** pour mieux se conformer aux ambitions et législations nationales, répondre aux demandes des consommateurs, solliciter des changements de pratiques chez les agriculteurs et fournisseurs, ou encore optimiser l'organisation des chaînes de production.

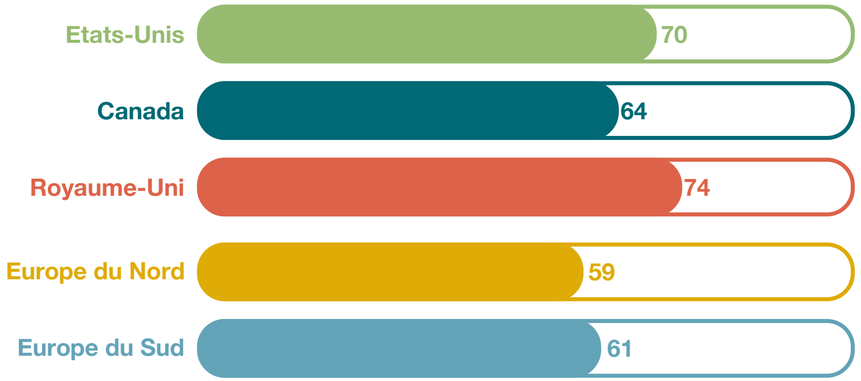
27% communiquent des objectifs

Ces objectifs sont majoritairement qualitatifs : renforcer l'engagement avec les experts, écoles et universités ; permettre aux parties prenantes de pouvoir suivre les engagements de l'entreprise. Certains – plus rares- sont quantitatifs (nombre de collaborateurs à former sur le dialogue).

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

GRANDS GROUPES
Agroalimentaire

SCORE MOYEN : 65



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

1 entreprise déclare avoir conçu des outils à destination des équipes

53% des grands groupes ont formalisé des « règles du jeu » afin que les échanges avec les parties prenantes se passent dans de bonnes conditions, mais le déploiement ne s'opère pas encore au niveau des équipes internes qu'il s'agisse de la mise à disposition d'outils ou d'animation de formations.

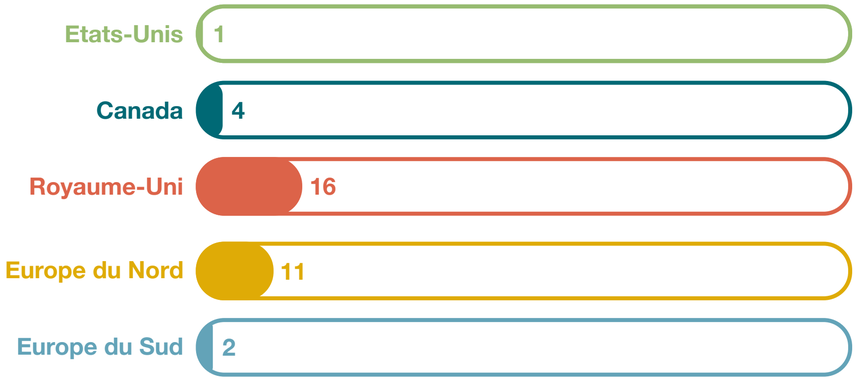
97% mettent au débat des sujets stratégiques

Le dialogue avec les parties prenantes **traite des sujets majeurs pour les entreprises, y compris les sujets controversés (jusqu'au développement d'accords).** L'utilité du dialogue prend tout son sens dans ce secteur d'activité, car **les échanges servent à faire progresser les entreprises sur des points stratégiques et/ou sensibles** (qualité nutritionnelle des produits, accessibilité, conditions de travail des sous-traitants, rentabilité des exploitations agricoles, développement des pratiques agroécologiques…)

niveau **4**

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

SCORE MOYEN : 7



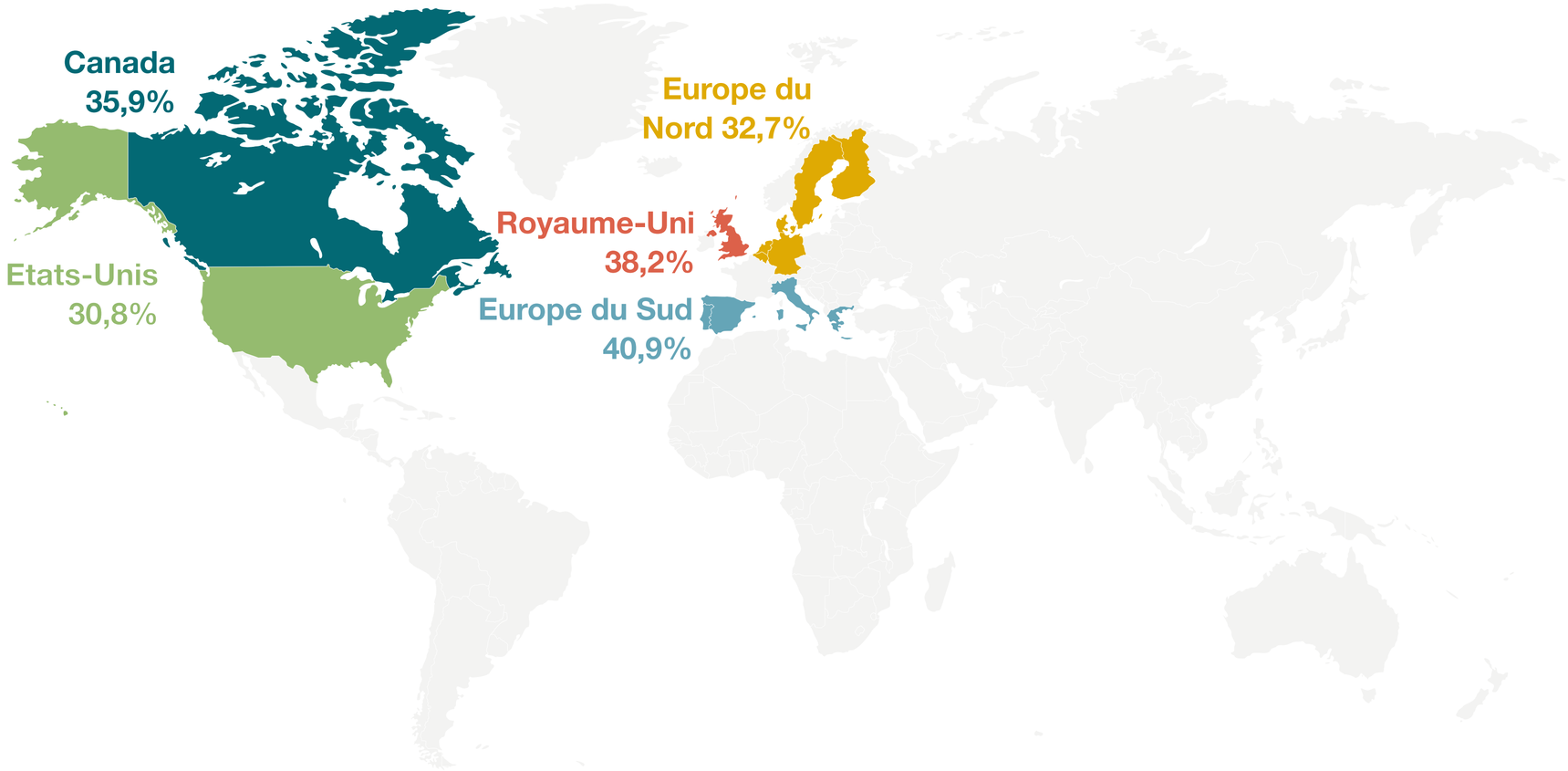
Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

2 entreprises ont intégré le dialogue parties prenantes à la rémunération des managers

Les grands groupes agroalimentaires sont nettement moins matures sur le sujet de l'ouverture de la gouvernance de l'entreprise. C'est le secteur qui a les scores les plus faibles en la matière. Seuls 10% se sont dotés d'un comité de parties prenantes.

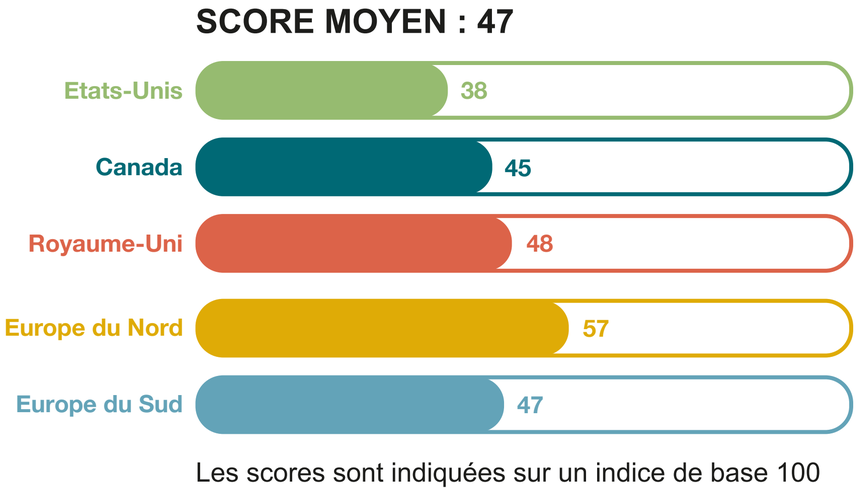
Les grands groupes du secteur Ressources

Prise en compte des relations parties prenantes



Les grands groupes du secteur Ressources arrivent en deuxième position dans le classement général (avec un score moyen de 36/100), derrière le secteur Agroalimentaire. L e dialogue y est notamment pratiqué à l'échelle locale (compte tenu des enjeux liés au droit d'opérer). C'est le secteur dans lequel la formalisation (cartographie des parties prenantes et modalités de dialogue, fixation d'objectifs, etc.) est la plus forte. L'Europe du Sud est en tête avec un score moyen 41/100 et les Etats-Unis arrivent en dernière position avec 10 points de moins.

niveau 1 Pratiquer le dialogue



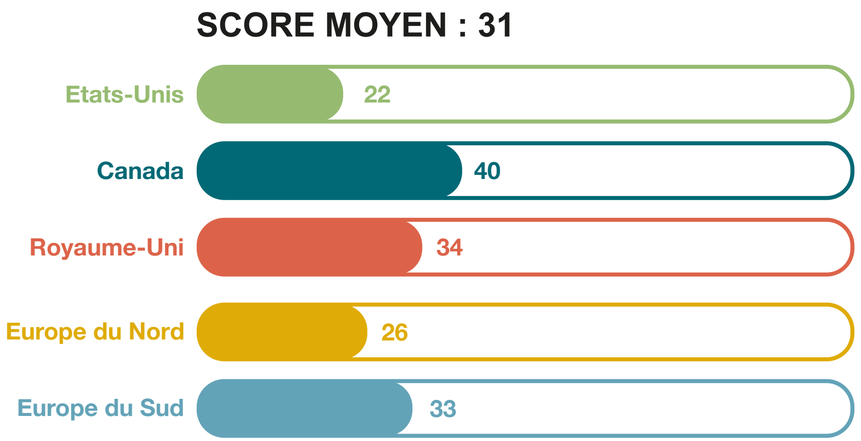
83%
de dialogue au niveau local

Les impacts environnementaux et sociétaux des activités impliquent d'apporter des réponses aux parties prenantes locales. C'est sans doute la raison pour laquelle les grands énergéticiens sont matures sur le dialogue local. Le dialogue est également développé au niveau corporate (pour 73% d'entre eux).

93%
consultent leurs parties prenantes

Les grands groupes étudiés sont engagés auprès de leurs parties prenantes, **notamment par la consultation des communautés locales autour des sites d'exploitation.** 100% d'entre eux informent leurs parties prenantes des projets en cours. 93% déclarent les consulter. Les démarches plus innovantes sont moins fréquentes et c'est un des deux secteurs (avec la Santé) ou l'item «co-construction» est le plus faible.

niveau 2 Formaliser le dialogue



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

100% identifient les attentes des parties prenantes

Les grands groupes de ce secteur sont **plus performants que les autres dans la formalisation du dialogue parties prenantes.** La totalité des acteurs étudiés recueillent les attentes de leurs parties prenantes. 97% d'entre eux ont établi une cartographie des parties prenantes. Enfin, le dialogue parties prenantes est beaucoup plus systématiquement présenté comme une **condition de succès de la stratégie RSE.**

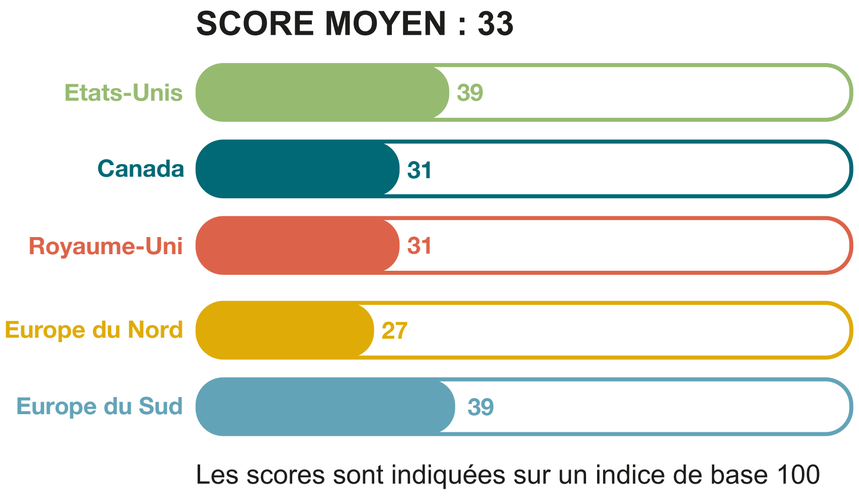
10% communiquent des objectifs

Ces objectifs sont uniquement qualitatifs. Par ailleurs, la mesure de la qualité du dialogue est peu répandue (13% des grands groupes réalisent ce suivi).

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

GRANDS GROUPES

Ressources



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

83% proposent des « règles du jeu » pour dialoguer

Ces grands groupes communiquent sur l'existence de modalités de fonctionnement afin d'assurer un dialogue constructif avec les parties prenantes. Cependant les **collaborateurs sont peu outillés** pour mettre en œuvre le dialogue parties prenantes. Seuls 7% des acteurs déclarent les former au dialogue.

Seuls **20%** des entreprises évoquent les sujets de controverse

63% des entreprises font un retour aux parties prenantes ayant participé au dialogue. Mais c'est le secteur dans lequel les sujets liés au modèle d'affaire ou aux questions controversées semblent les moins évoqués.

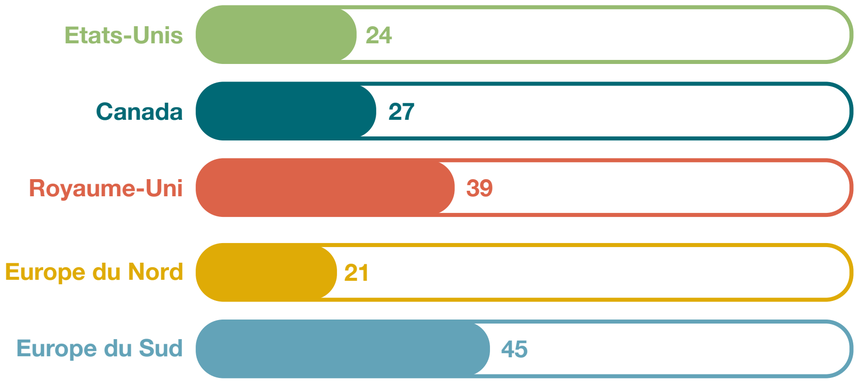
niveau **4**

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

GRANDS GROUPES

Ressources

SCORE MOYEN : 31



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

67%
incluent les parties prenantes dans les décisions à l'échelon territorial

Les entreprises de ce secteur sont plus avancées que dans les autres en impliquant notamment les parties prenantes à la **prise de décision localement.** Ce chiffre peut s'expliquer par les processus de concertation, et autres débats publics inhérents à certains projets.

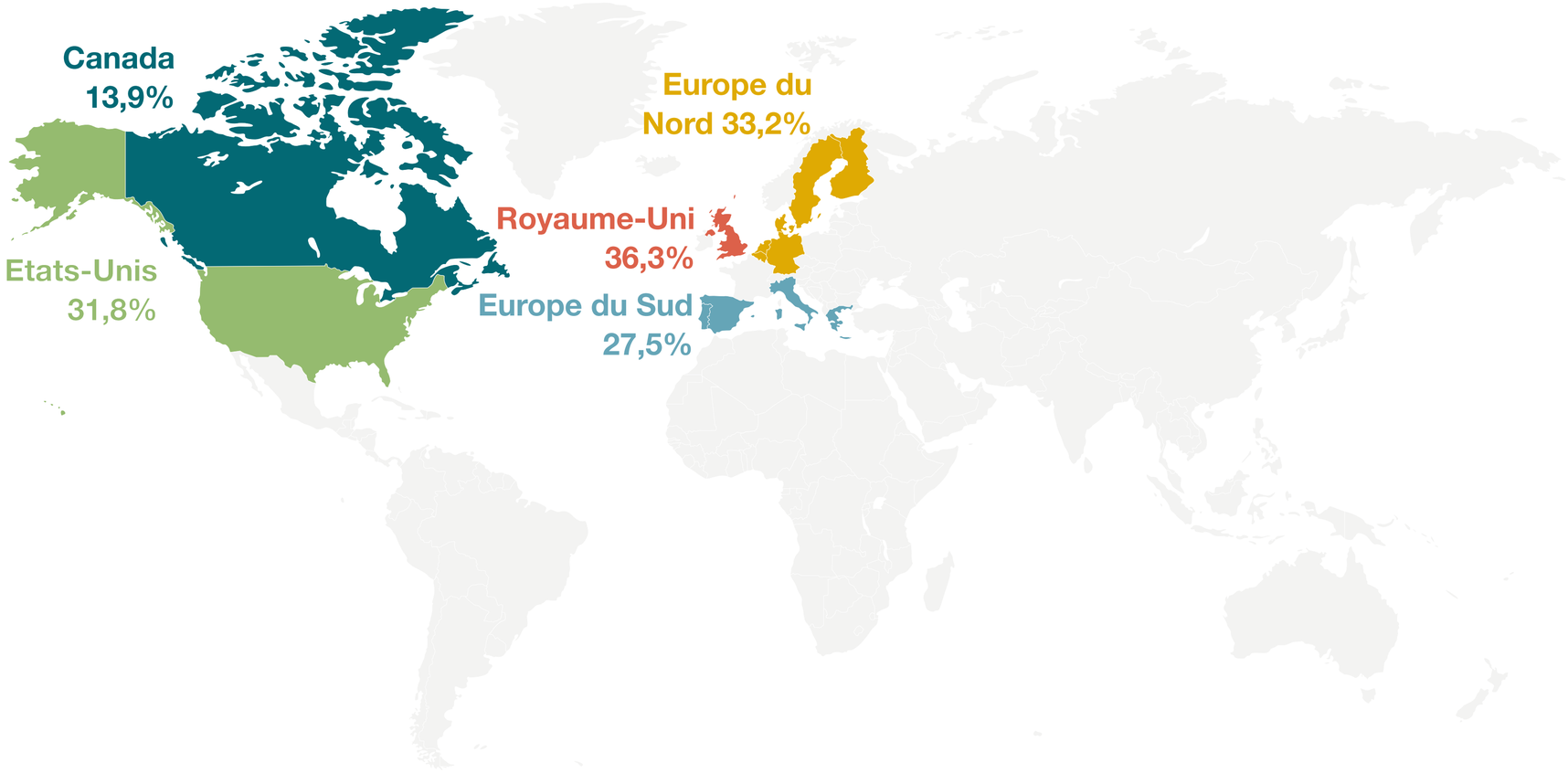
13%
ont un représentant de la société civile ou administrateur ayant une expertise sociétale au conseil d'administration

L'association des parties prenantes à la prise de décision est moins évidente au niveau corporate, même si ce secteur obtient les meilleurs scores.

17% des grands groupes ont un responsable du dialogue rattaché au COMEX ou au CA et 7 sociétés déclarent avoir intégré la question du dialogue au système de management (recrutement, évaluation annuelle, critères de rémunération

Les grands groupes du secteur Santé

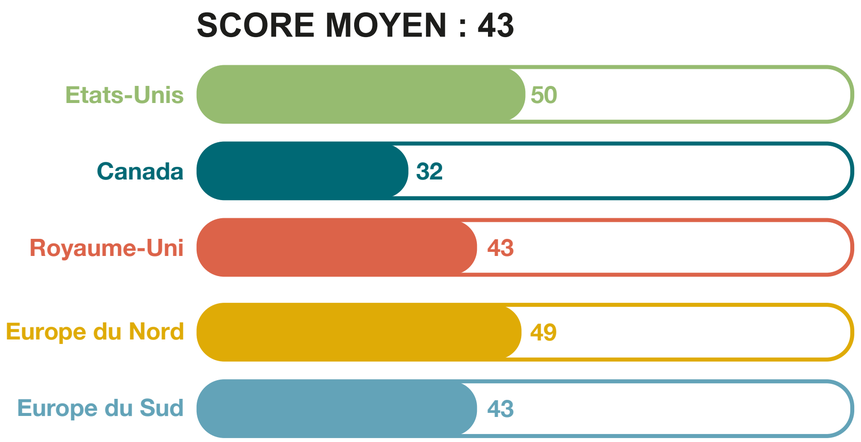
Prise en compte des relations parties prenantes



Avec une note globale de 29/100, la prise en compte des parties prenantes par les grands acteurs de la Santé est étonnamment faible, notamment compte tenu des attentes fortes vis-à-vis du secteur, alors même que sur les derniers mois, le besoin de dialogue est apparu comme primordial pour gérer la crise sanitaire du Covid-19.

La pratique du dialogue est la plus faible de tous les secteurs. La formalisation est un peu plus développée que dans les autres secteurs mais avec un score qui reste faible (28/100). Par ailleurs, de nettes disparités sont à noter selon les zones géographiques étudiées. Le Royaume-Uni est la zone la plus avancée, avec un score de 36/100, devant l'Europe du Nord, les USA et l'Europe du Sud, dont le score avoisine les 30/100. Le Canada quant à lui, se retrouve en dernière position, avec un score de 14/100, nettement plus faible que la moyenne du secteur.

niveau 1 Pratiquer le dialogue



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

80%
des entreprises ont mis en place un dialogue au niveau Groupe

C'est le secteur ou les informations sur les pratiques sont les plus rarement communiquées. **Le dialogue se joue surtout à l'échelle « corporate ».** Il est moins pratiqué à l'échelle locale (60% des acteurs).

La stratégie des entreprises du secteur de la santé est dépendante de régulations, d'innovations médicales, et de plans d'actions nationaux voire internationaux, elle est donc naturellement en lien avec des acteurs institutionnels.

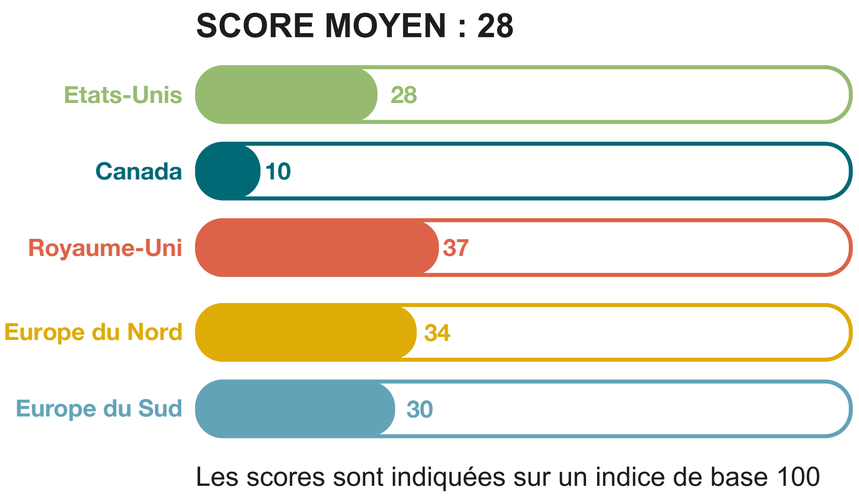
87%
des entreprises consultent leurs parties prenantes

Les modalités de dialogue sont prioritairement l'information des parties prenantes et la consultation (via l'envoi de questionnaire ou l'organisation de réunions) toutes zones géographiques confondues.

57%
co-construisent avec leurs parties prenantes

La recherche de co-construction avec les parties prenantes peut sembler faible pour le secteur, compte tenu des relations fortes entretenues avec les régulateurs et des fortes attentes d'innovation pour le secteur. C'est le score le plus faible tous secteurs confondus.

niveau 2 Formaliser le dialogue



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

67%
mentionnent le dialogue parties prenantes comme un enjeu important

La portée stratégique du dialogue avec les parties prenantes est plus élevée que dans d'autres secteurs. Et la contribution à la démarche RSE est clairement établie. En revanche elle n'est pas corrélée à la stratégie business. A titre d'exemple, seules 10% des entreprises étudiées se sont fixées des objectifs en matière de dialogue.

90%
ont établi une cartographie des parties prenantes

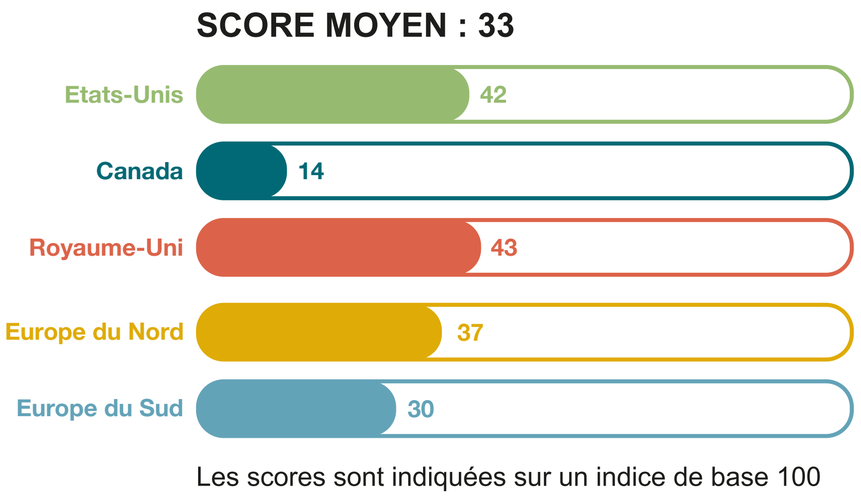
Le pourcentage d'acteurs ayant cartographié leurs parties prenantes est significatif, d'autant plus que 63% des acteurs précisent également les modalités de dialogue pour chaque catégorie identifiée. Néanmoins, peu de détails sont fournis concernant les profils de ces parties prenantes.

90%
des entreprises déclarent avoir identifié les attentes de leurs parties prenantes

Les grands groupes de ce secteur conduisent des travaux pour bien cerner leur écosystème. L'analyse de matérialité est un exercice qui se généralise. **60% des acteurs déclarent avoir impliqué leurs parties prenantes dans la réalisation de leurs matrices de matérialité.**

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

GRANDS GROUPES
Santé



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

20%
des acteurs ont formés les salariés au dialogue

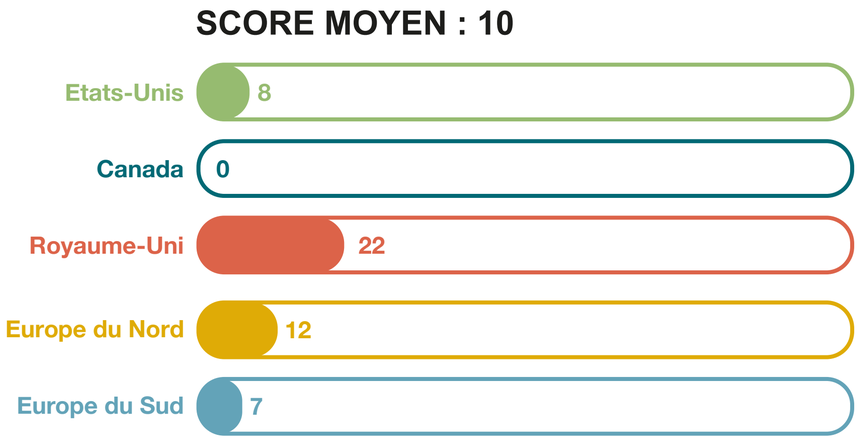
Le déploiement ne s'opère pas encore au niveau des équipes internes qu'il s'agisse d'outils ou de formations cependant, 53% des grands groupes ont formalisé des « règles du jeu » afin que les échanges avec les parties prenantes se passent dans de bonnes conditions.

50%
mettent au dialogue des sujets stratégiques, directement en lien avec leur modèle d'affaires

La mise au dialogue des sujets de controverses se développe également (30% des acteurs concernés). En revanche le développement d'accords, de partenariats, de projets collectifs est à renforcer.

niveau **4**

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

17%
des acteurs ont nommé un responsable du dialogue parties prenantes

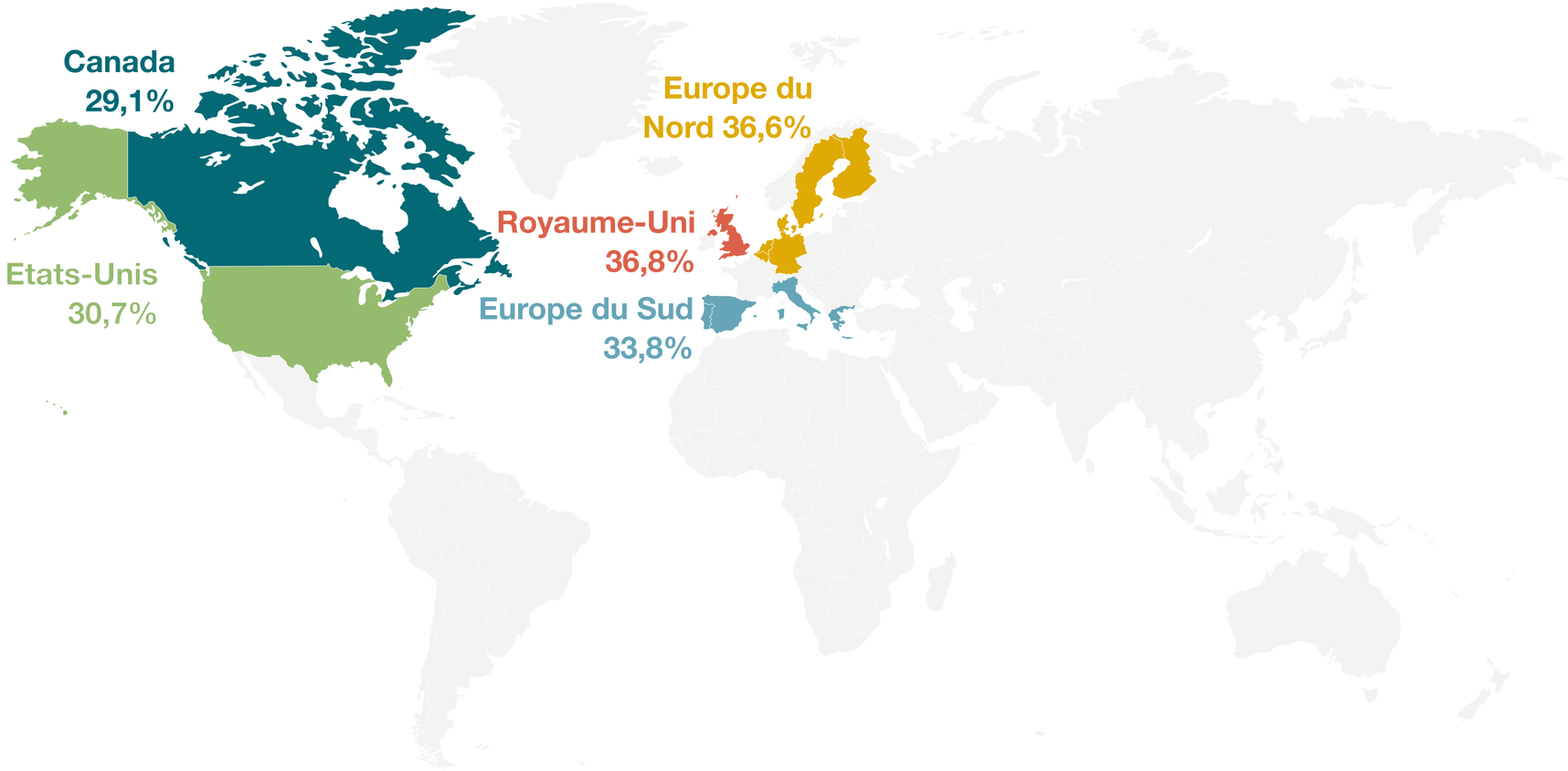
La prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance reste assez faible si on la met en perspective avec les éléments étudiés précédemment. **13% communiquent sur l'existence d'un comité parties prenantes.**

13%
des entreprises évoquent l'intégration au système de management

Là encore, le chiffre est faible. Si les éléments étudiés en matière de formalisation de la démarche de dialogue sont plutôt encourageants, **le secteur ne semble pas encore avoir travaillé sur une réelle association des parties prenantes à la gouvernance. (hormis en Angleterre).**

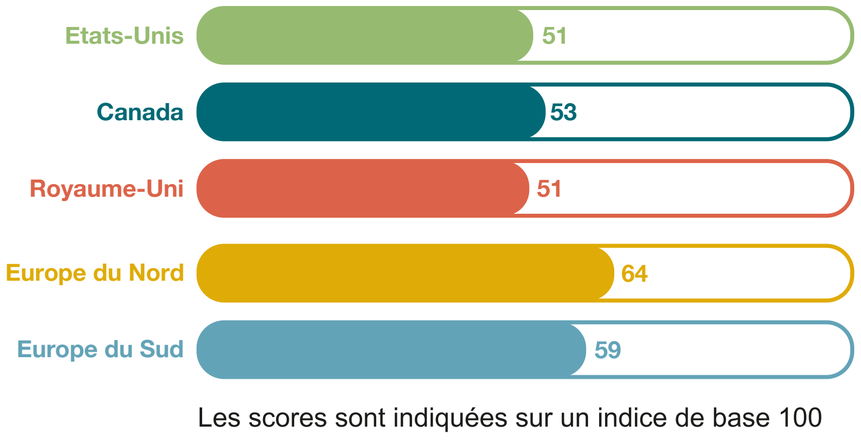
Les grands groupes du secteur Transport

Prise en compte des relations parties prenantes



Avec un score moyen de 33/100, la prise en compte des parties prenantes par les grands groupes du secteur des transports est plutôt faible. Des pratiques de dialogue existent. Une certaine formalisation de la démarche également. Cependant, l'intégration des parties prenantes à la gouvernance est un point à améliorer. Le niveau de maturité des acteurs est plutôt homogène dans l'ensemble des zones géographiques, le Royaume-Uni étant légèrement plus avancé, notamment sur les questions de gouvernance.

niveau 1 Pratiquer le dialogue



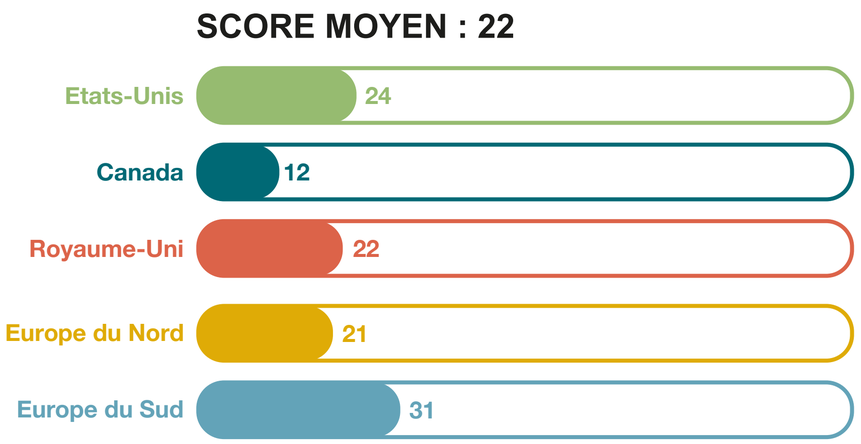
Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

97%
des acteurs consultent leurs parties prenantes

77%
des acteurs déclarent mettre en œuvre des actions de co-construction avec leurs parties prenantes.

Le secteur des transports fait face à de multiples enjeux (¼ des émissions de CO2 directes ; problématiques environnementales et éthiques (minerais et terres rares) de la mobilité électrique; scandales liés aux fraudes d'émissions des polluants des moteurs automobiles…) et les attentes des parties prenantes se font de plus en plus prégnantes. Si bien que les pratiques de dialogue sont assez généralisées dans toutes les zones géographiques. 83% des acteurs ont formalisé un dialogue au niveau corporate et au niveau local. 97% consultent leurs parties prenantes. Et 77% proposent des démarches de co-construction (partenariats et recherche pour développer de nouveaux produits ou services).

niveau 2 Formaliser le dialogue



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

46%
des acteurs déclarent identifier les attentes des parties prenantes

C'est l'un des deux secteurs (avec les «Biens et services Technologiques») dans lequel la formalisation est la plus faible. 90% des acteurs ont cartographié leurs parties prenantes, mais seuls 50% précisent les modalités de dialogue. Il n'y a pas d'écart très significatif entre les pays (léger décrochage du Canada).

63%
impliquent leurs parties prenantes dans la réalisation de leur matrice de matérialité

La réalisation d'une analyse de matérialité se développe hormis au Royaume-Uni où au Canada où cette pratique est encore assez rare chez les acteurs du secteur.

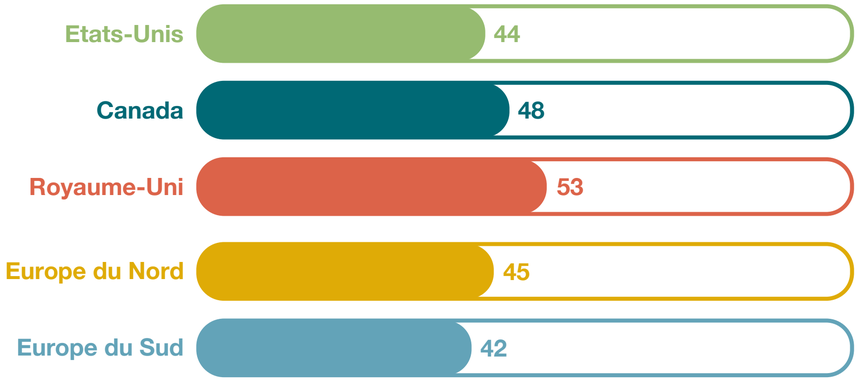
Seuls **10%** des acteurs ont fixé des objectifs chiffrés en matière de dialogue parties prenantes

Bien que les cartographies de parties prenantes soient généralisées, le sujet du dialogue n'est pas présenté comme contributif à la stratégie business (5 entreprises sur 30). A titre d'exemple, seuls 27% des acteurs mentionnent le dialogue parties prenantes comme un enjeu matériel et seuls 10% des acteurs ont fixé des objectifs en la matière.

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

GRANDS GROUPES
Transports

SCORE MOYEN : 46



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

63%
mettent au dialogue des sujets directement en lien avec leurs modèles d'affaires

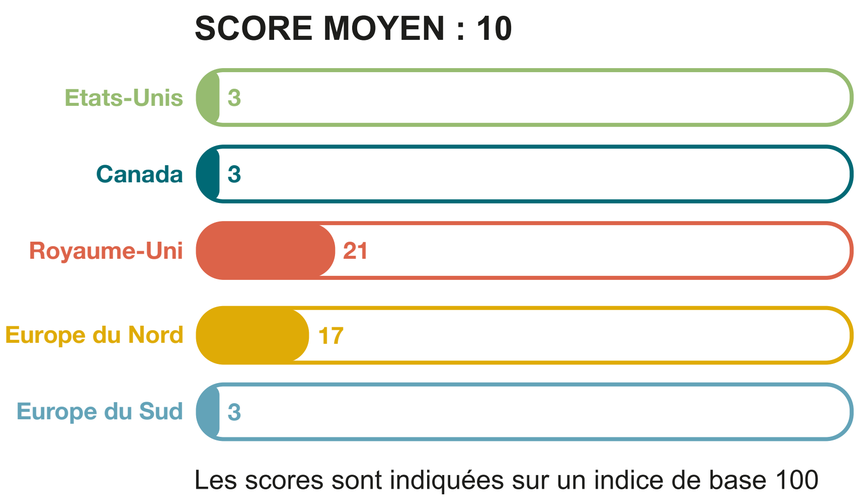
La professionnalisation du dialogue avec les parties prenantes est bien avancée chez les grands groupes du secteur Transport en comparaison aux autres secteurs. **63% des grands groupes mettent au dialogue des sujets stratégiques, et 60% d'entre eux traitent des controverses, notamment liés aux émissions de carbone générées.** En réponse à ces controverses, 40% des acteurs affirment développer des accords avec les parties prenantes (ONGs, fournisseurs, partenaires…).

27%
des acteurs ont mis en place des outils d'accompagnement au dialogue parties prenantes

C'est le secteur dans lequel «l'outillage» des collaborateurs est le plus développé et 13% des acteurs affirment avoir formé leurs salariés au dialogue parties prenantes.

niveau 4

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

10% des acteurs déclarent avoir nommé un responsable du dialogue avec les parties prenantes

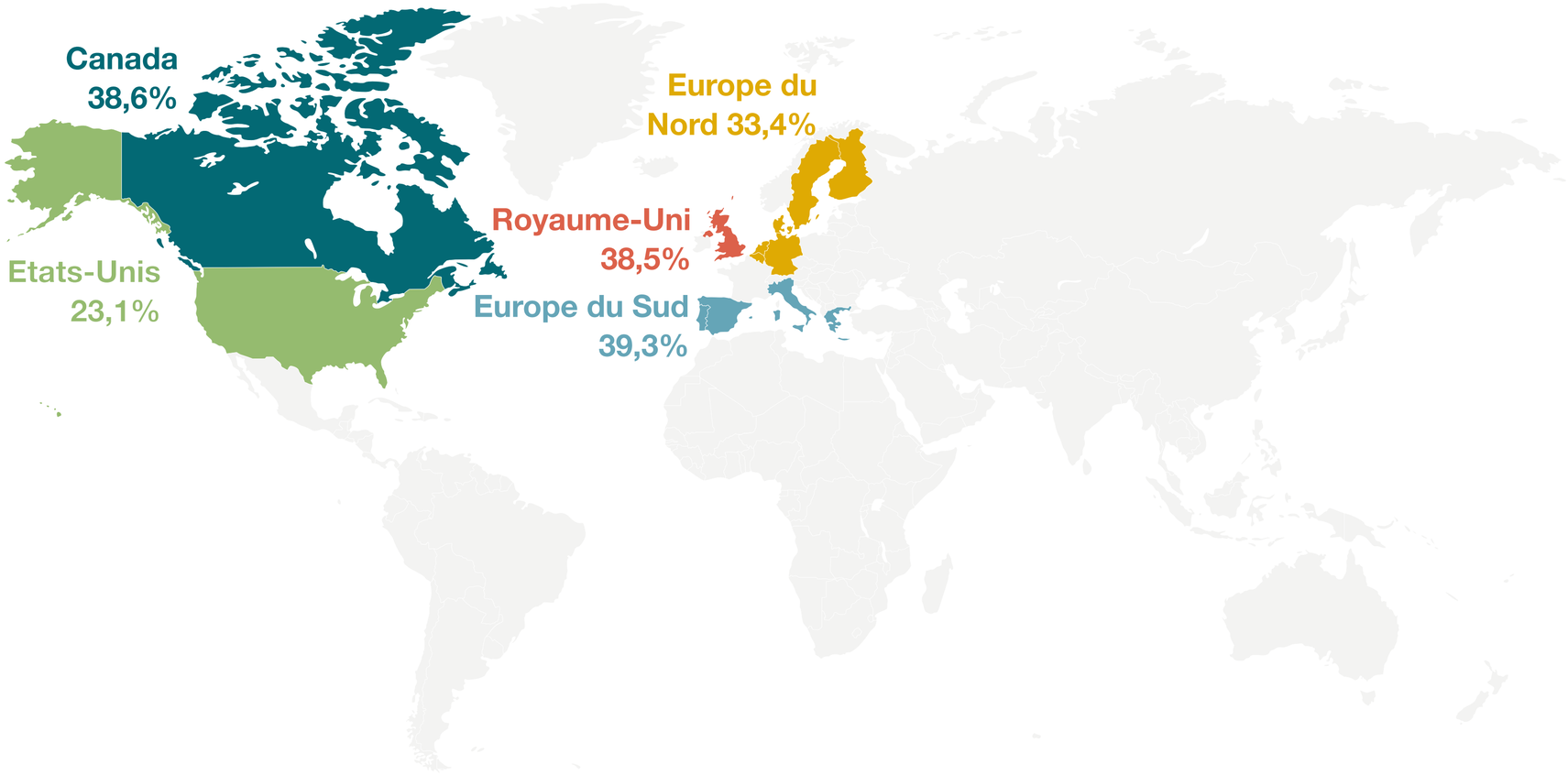
L'intégration des parties prenantes à la gouvernance est quasi inexistante dans les grands groupes de la mobilité, même si certaines zones géographiques sont légèrement plus avancées (Royaume-Uni et Europe du Nord), principalement parce qu'elles ont nommé une personne dédiée au dialogue parties prenantes.

1 seul cas de représentant de la société civile ayant une expertise sociétale au conseil d'administration

Eu regard du niveau d'opérationnalisation observé précédemment, la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance est faible. Au niveau corporate, seuls 13% des acteurs ont mis en place un comité de parties prenantes (en Europe du Nord et au Royaume-Uni).

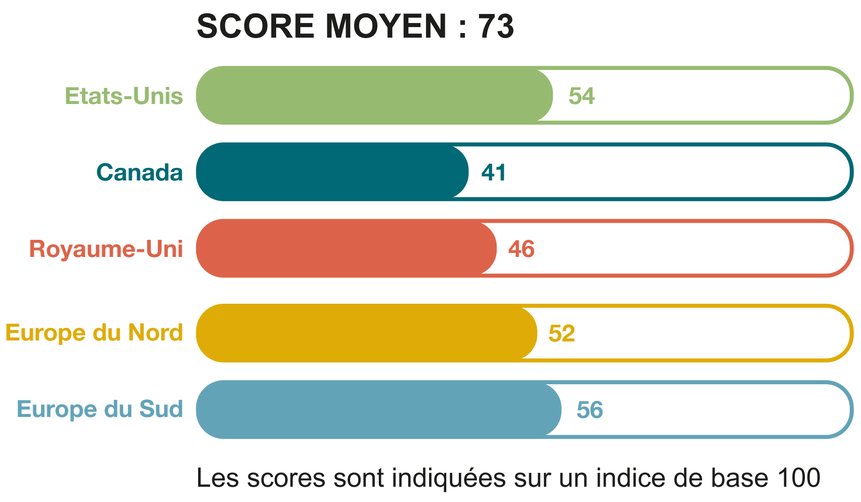
Les grands groupes du secteur Biens et services Technologiques

Prise en compte des relations parties prenantes



Avec une note globale de 31/100, la prise en compte des parties prenantes par les grands groupes du secteur des biens et services technologiques est plutôt faible. Si la pratique du dialogue se développe, sa formalisation et son intégration à la gouvernance obtiennent des scores plutôt faibles. Quelques disparités sont à noter selon la zone géographique étudiée : l'Europe du Sud arrive en tête (avec une note moyenne de 39/100) et les Etats-Unis arrivent en dernière position (avec une note moyenne de 23/100), ce qui semble surprenant compte tenu de l'importance qu'accorde le pays au secteur des biens et services technologiques.

niveau 1 Pratiquer le dialogue



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

83% des entreprises pratiquent un dialogue au niveau corporate contre

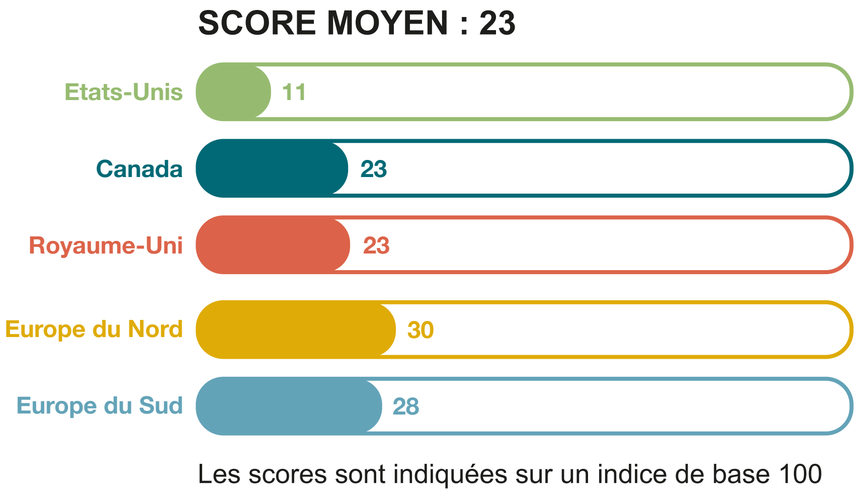
50% au niveau local

La pratique du dialogue est moyennement développée dans le secteur des biens et services technologiques. **Le dialogue au niveau Corporate (notamment avec des experts et la sphère académique) prime largement sur le dialogue à l'échelle locale.** Cela peut s'expliquer par le fait que ce secteur recouvre principalement des activités de services, générant peu d'impacts à l'échelle locale.

90% coconstruisent avec leurs parties prenantes

Les grands groupes utilisent différentes modalités pour dialoguer avec leurs parties prenantes : information, consultation, et co-construction. Les échanges portent principalement sur le **développement de nouvelles offres ou de nouveaux produits** et impliquent principalement des experts, des fournisseurs, et parfois même des usagers.

niveau 2 Formaliser le dialogue



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

36%
des acteurs ont identifié les attentes de leurs parties prenantes

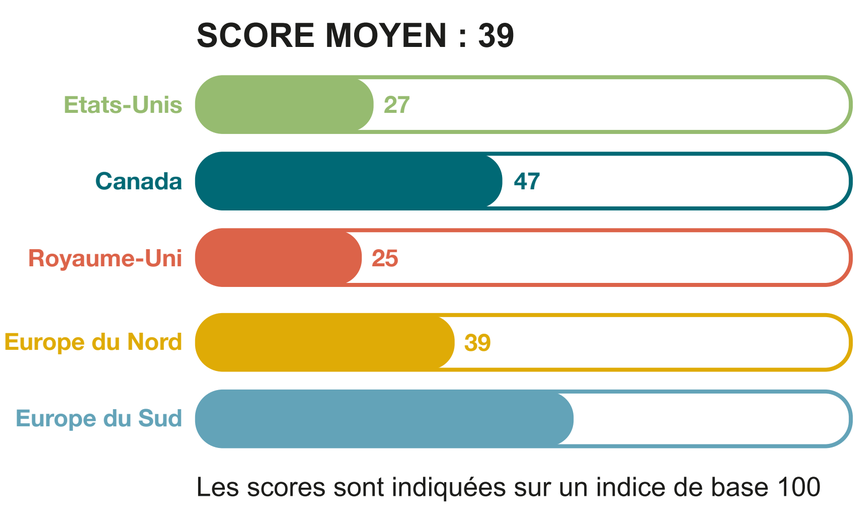
Le niveau de formalisation du dialogue est particulièrement faible dans ce secteur (qui obtient les scores les moins bons du panel). Si la grande majorité des acteurs ont établi une cartographie, ces dernières sont peu détaillées, et il est rare que des précisions soient données sur les modalités d'échange (seuls 17%). **Les USA sont les moins matures sur ce sujet, très peu d'acteurs ayant identifié les attentes de leur écosystème.**

67%
mentionnent le dialogue parties prenantes comme un enjeu RSE matériel

La portée stratégique du dialogue parties prenantes est plutôt bien cernée pour le secteur. Néanmoins, le dialogue reste positionné comme un exercice utile à la RSE mais peu intégré à la stratégie business. A titre d'exemple, il existe beaucoup d'informations au sujet de la confidentialité des données, ou encore la consommation énergétique, mais beaucoup moins sur le design éthique. Par ailleurs, seuls 7% des grands groupes se fixent des objectifs en matière de dialogue parties prenantes.

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

GRANDS GROUPES
Biens et services tech.



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

13%
de salariés formés au dialogue parties prenantes

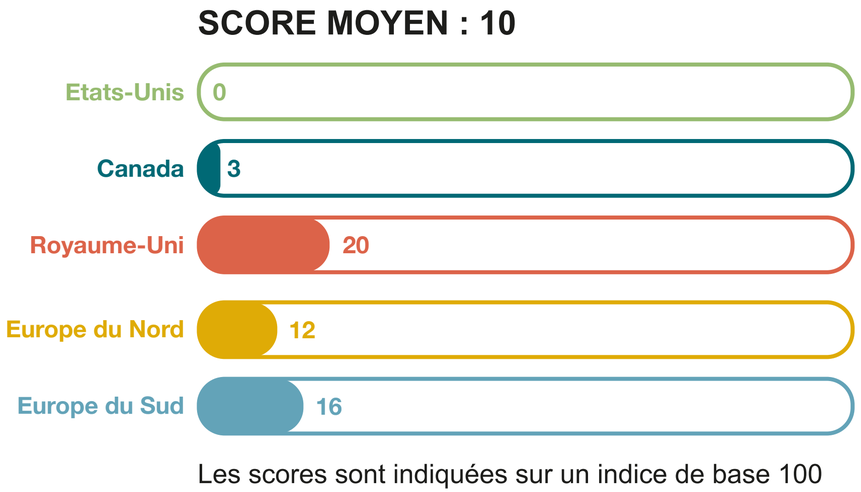
Les règles du jeu du dialogue sont communiquées par 73% des acteurs. En revanche, comme dans d'autres secteurs, **l'outillage et la formation des collaborateurs au sujet du dialogue est à renforcer.**

47%
mettent au dialogue des sujets de controverse

Les sujets mis au dialogue sont quasiment toujours au cœur du modèle d'affaires et les controverses sont abordées par près de la moitié des acteurs mais donnent lieu à très peu de plans de progrès (2 entreprises sur 30).

niveau 4

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

Seuls **10%** des acteurs ont nommé un responsable du dialogue avec les parties prenantes

1 seul cas d'administrateur ayant une expertise sociétale siège au conseil d'administration

Globalement ces chiffres sont faibles et témoignent du **manque de maturité** du sujet dans le secteur des biens et services technologiques.

De fortes disparités sont néanmoins à souligner selon les zones géographiques étudiées : l'Europe du Sud et le Royaume-Uni apparaissent comme plus matures, les USA étant les moins avancés sur le sujet.

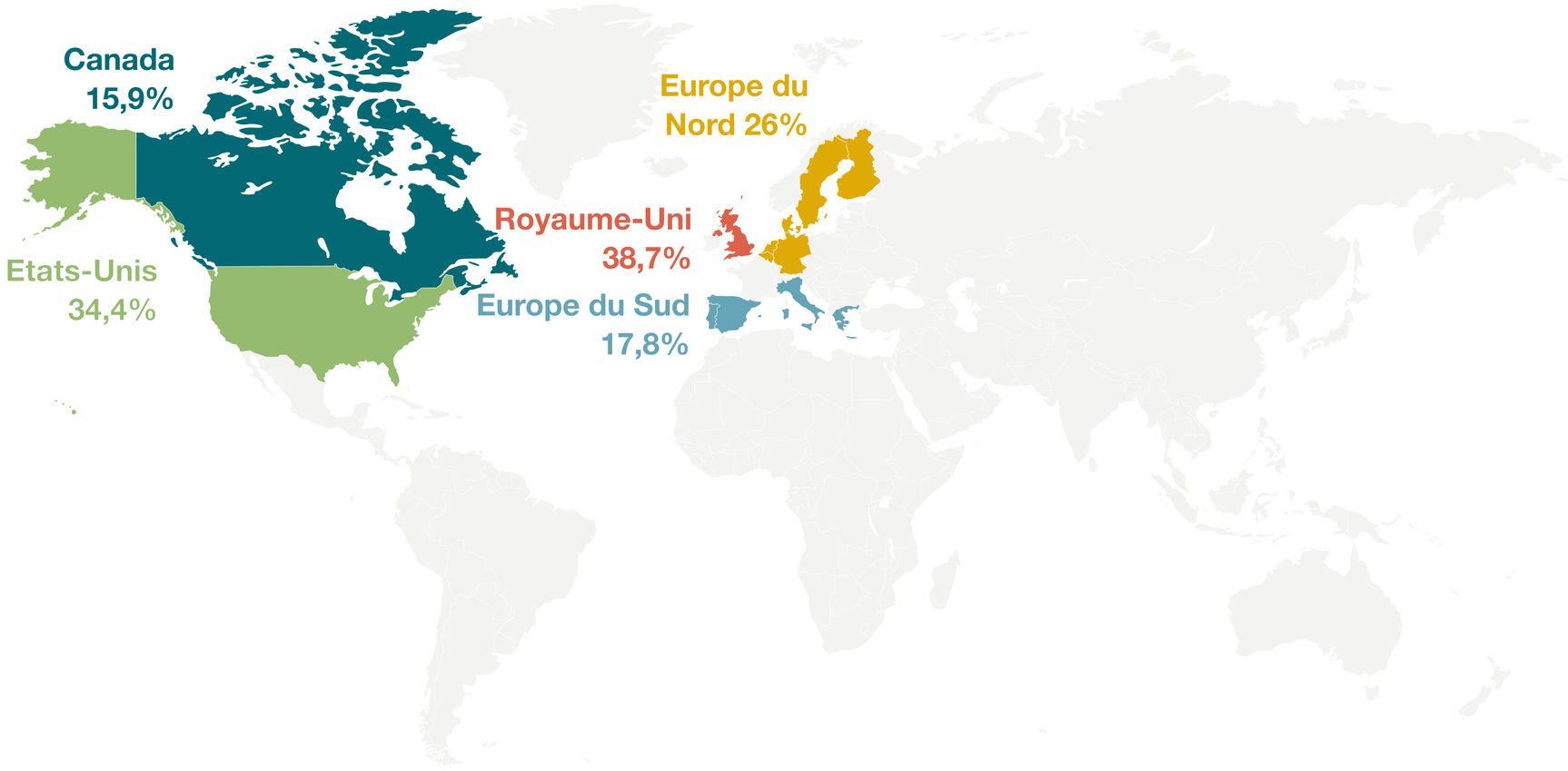
2.4 Focus sur les PME

Les PME de l’Agroalimentaire

Prise en compte des relations parties prenantes

PME

Agroalimentaire



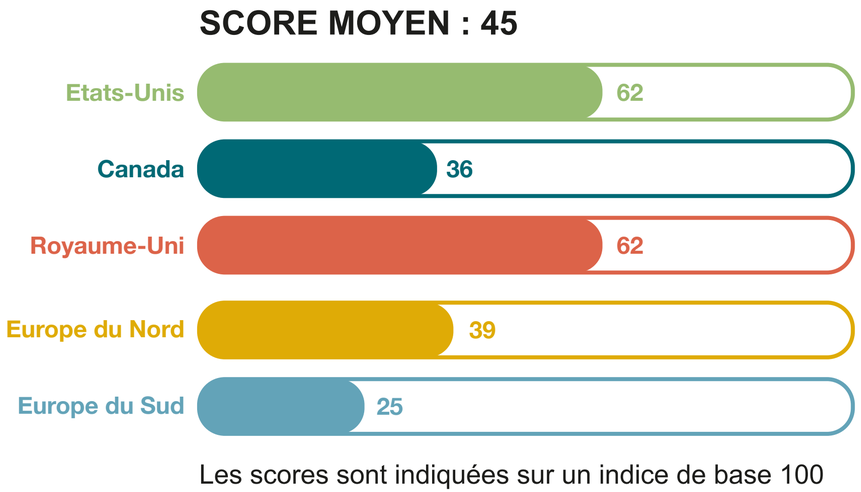
Les PME du secteur Agroalimentaire font preuve d’une maturité particulière en ce qui concerne la relation avec leurs parties prenantes. Avec un score moyen de 26/100, elles sont les mieux notées des PME dans cette étude. En particulier, on observe une avance des Etats-Unis et du Royaume-Uni, ce dernier arrivant en tête pour les quatre niveaux d’analyse avec un score moyen de 39/100, le meilleur résultat obtenu pour les PME de cette étude.

L’analyse montre que les PME de ce secteur connaissent plutôt bien leurs parties prenantes et sont disposées à dialoguer avec elles sur des sujets stratégiques ou controversés.

niveau 1 Pratiquer le dialogue

PME

Agroalimentaire



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

67%
co-construisent avec leurs parties prenantes

63%
dialoguent avec des acteurs institutionnels ou des ONG sur des enjeux matériels pour l'entreprise

Les PME du secteur Agroalimentaire sont les plus nombreuses parmi les différents secteurs étudiés à dialoguer avec leurs parties prenantes, que ce soit sous forme de consultation ou de co-construction.

La co-construction se pratique notamment entre l'entreprise et ses producteurs afin de mettre en place des garanties de qualité et de labellisation sur les produits, ou dans une logique de promesse d'achat envers les producteurs. **Au Royaume-Uni, 100% des PME s'engagent dans des démarches de co-construction.**

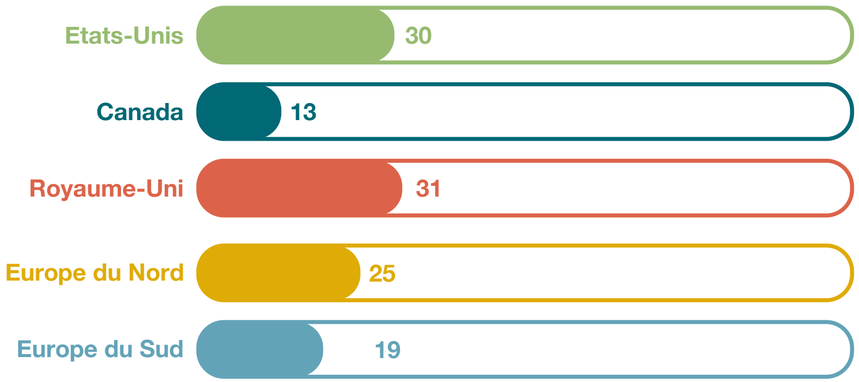
niveau **2**

Formaliser le dialogue

PME

Agroalimentaire

SCORE MOYEN : 24



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

90% réalisent une cartographie de leurs parties prenantes

87% identifient les attentes de leurs parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise

Le dialogue avec les parties prenantes est bien intégré comme un enjeu stratégique par les PME du secteur Agroalimentaire. Elles ont quasiment toutes une bonne connaissance de qui sont leurs parties prenantes et leurs attentes. Ceci peut s'expliquer par le fait que leurs clients ont une meilleure conscience des enjeux environnementaux que dans d'autres secteurs, et que cela se reflète ainsi dans leurs actes d'achat. Pour autant, seulement 17% des PME vont jusqu'à se fixer des objectifs chiffrés en matière de dialogue parties prenantes.

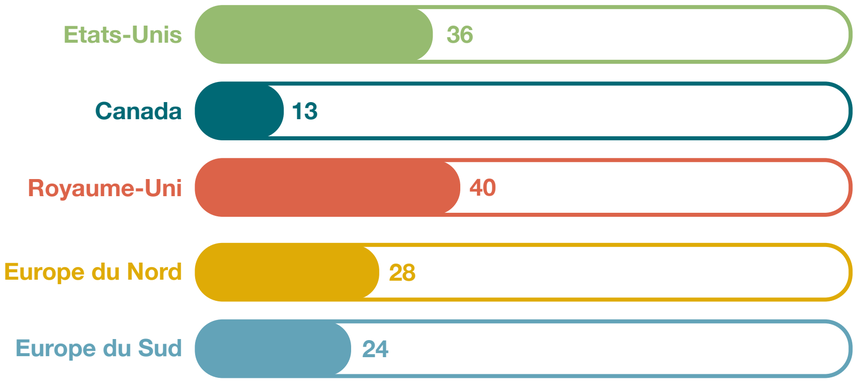
Au Canada, il existe une grande disparité entre des PME qui communiquent beaucoup pour se différencier, et d'autres pas du tout. Cela explique en partie le retard du pays dont le score est le plus faible pour la formalisation de la stratégie de dialogue avec les parties prenantes.

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

PME

Agroalimentaire

SCORE MOYEN : 28



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

47%
dialoguent sur des sujets stratégiques, directement en lien avec le modèle d'affaire de l'entreprise

47%
assurent le suivi et un retour sur le dialogue à leurs parties prenantes

La professionnalisation du dialogue avec les parties prenantes est plutôt bien intégrée dans le secteur Agroalimentaire : 70% des PME communiquent leur politique de confidentialité vis-à-vis de leurs parties prenantes, souvent sous la forme d'un « Code of Conduct » qui précise les comportements à adopter et les principes du dialogue. Pour autant, les salariés ne sont pas particulièrement formés au dialogue avec leurs parties prenantes, laissant ainsi penser que cette pratique fait partie de la **culture du secteur.**

Le secteur Agroalimentaire étant un secteur particulièrement sujet aux controverses pour des raisons environnementales mais aussi de santé publique, les PME, plus particulièrement au Royaume-Uni (50%), dialoguent avec leur écosystème sur des sujets controversés et vont jusqu'à développer des accords en réponse à ceux-ci. Au Canada, aucune entreprise n'a entrepris d'initiative similaire. Le secteur Agroalimentaire y est moins avancé en matière de RSE que dans les autres régions.

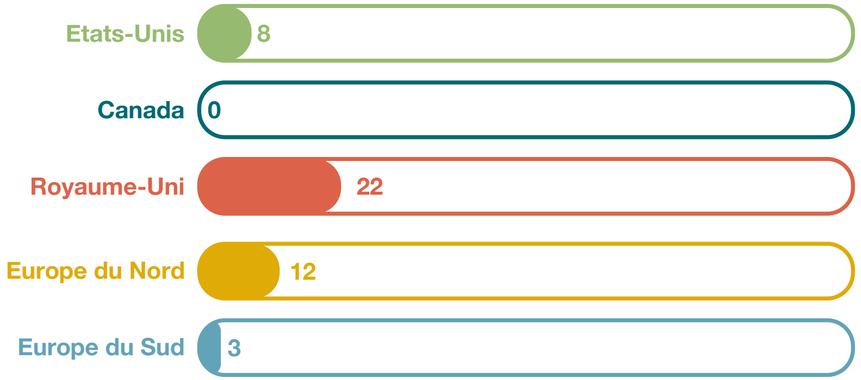
niveau **4**

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

PME

Agroalimentaire

SCORE MOYEN : 10



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

33% intègrent leurs parties prenantes dans le processus décisionnel à l'échelle locale

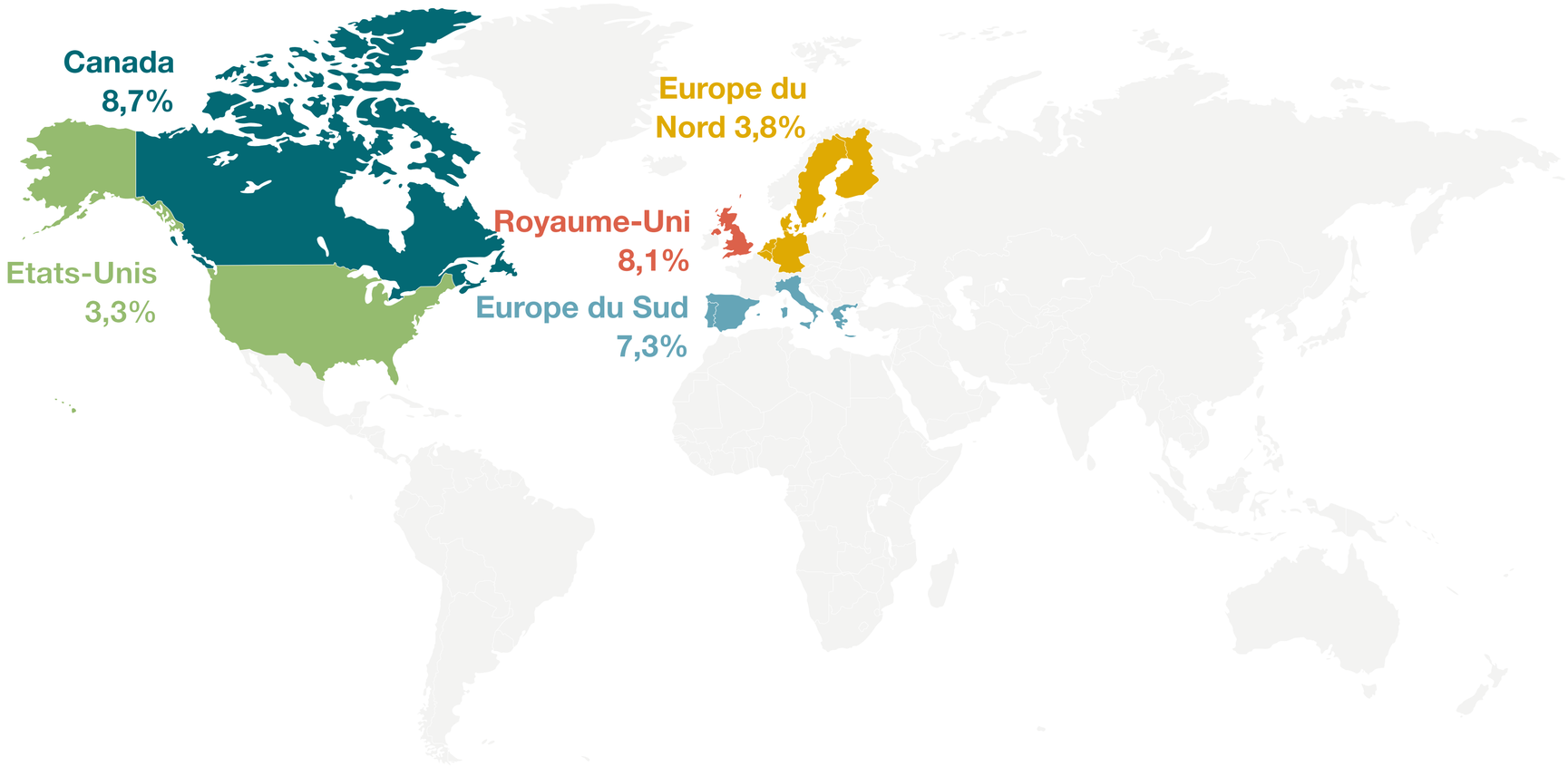
Hormis au Canada, il existe dans chaque région des démarches d'intégration des parties prenantes locales à la gouvernance. Cela passe notamment par la prise en compte de l'expertise locale des producteurs pour gérer au mieux les choix de production. Par exemple, une entreprise agricole peut décider avec ses fournisseurs (agriculteurs), qui ont une meilleure connaissance des spécificités locales, les plantes à cultiver en priorité pour faire face aux aléas climatiques.

Les PME du secteur Ressources

PME

Ressources

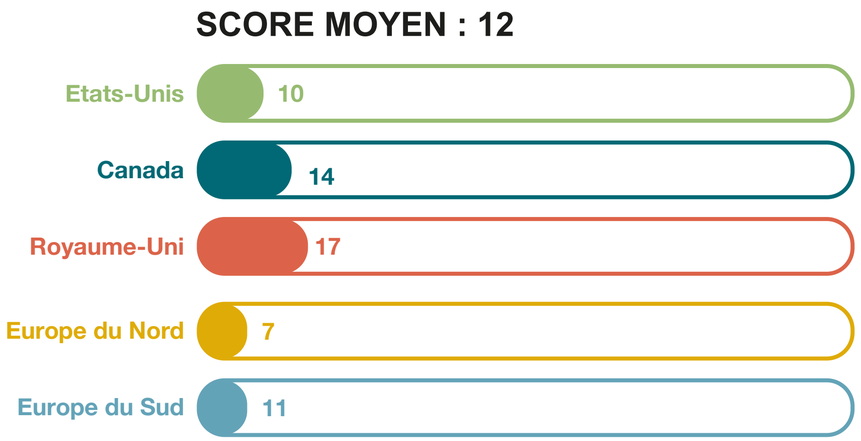
Prise en compte des relations parties prenantes



Les PME du secteur Ressources ont un retard important sur le dialogue avec les parties prenantes. Un score moyen de 6/100 est surprenant pour un secteur au cœur des enjeux de la transition écologique. Sur 3 des 4 niveaux de maturité étudiés, le secteur occupe la dernière place. A noter également qu'il s'agit du seul secteur où le Canada occupe la première place.

Ce faible score est à lire en tenant compte de la complexité des rapports avec les parties prenantes de ce secteur, particulièrement pour les PME ayant une activité dans le pétrole, le gaz ou le minerai.

Pratiquer le dialogue



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

40% des PME consultent leurs parties prenantes

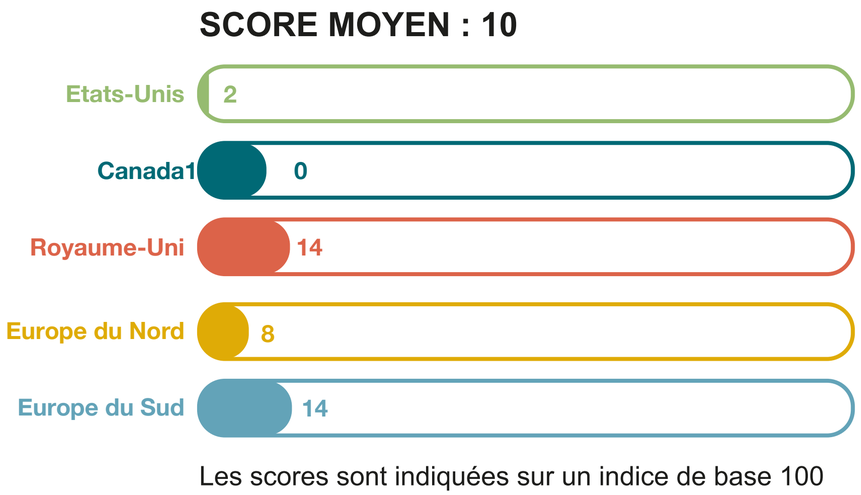
10% co-construisent avec leurs parties prenantes

Les PME étudiées sont relativement actives auprès de leurs parties prenantes, notamment par la consultation des communautés locales autour des sites d'exploitation de ressources. Cependant, rares sont celles qui transforment ces consultations en démarches de co-construction.

niveau 2 Formaliser le dialogue

PME

Ressources



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

60%
des PME ont réalisé une cartographie de leurs parties prenantes

Aucune
ne fixe d'objectifs chiffrés ou ne mesure la qualité de son dialogue parties prenantes

Les démarches de formalisation sont globalement répandues dans les PME du secteur Ressources qui sont 57% à identifier les attentes des parties prenantes. Néanmoins, seulement une entreprise analysée les a impliquées dans la réalisation de sa matrice de matérialité.

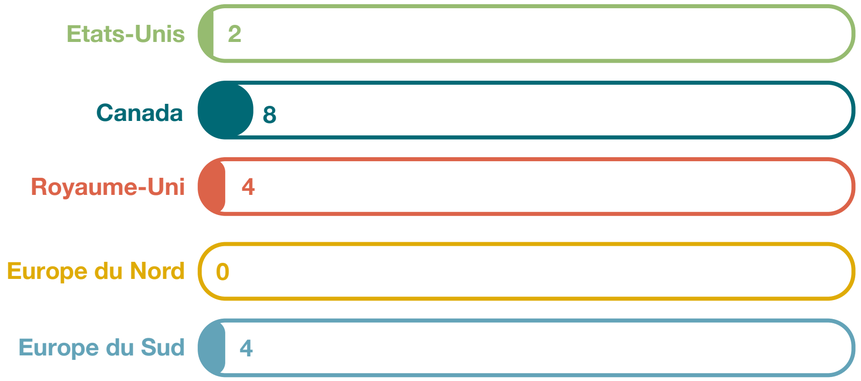
Le retard des PME nord-américaines s'explique par le fait que seulement 3% d'entre elles ont publié un rapport RSE, contre une moyenne globale de 40/100 pour le secteur. Très peu d'informations sont donc disponibles sur la manière dont elles formalisent leur stratégie de dialogue avec leurs parties prenantes (cartographier, identifier les attentes, se fixer des objectifs etc.).

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

PME

Ressources

SCORE MOYEN : 4



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

1 seule
PME déclare faire un retour aux parties prenantes sur les questions soulevées lors du dialogue

Les PME du secteur Ressources sont très en retard sur la professionnalisation de leur dialogue avec un score de 4/100 contre un score moyen de 14/100 tous secteurs confondus. **Aucune de ces PME ne semble porter au dialogue de sujet stratégique** pour l'entreprise et seulement une PME pétrolière canadienne déclare faire un retour à ses parties prenante suite au dialogue. C'est d'ailleurs cette même PME qui obtient un score de 31/100 sur cet axe d'analyse et explique l'écart entre le Canada et les autres régions.

Parmi l'ensemble des secteurs étudiés, celui des Ressources est le seul où **aucune des PME n'a mis en place des actions de formation ou des outils** à destination des salariés pour les accompagner dans le développement d'une meilleure relation avec leurs parties prenantes.

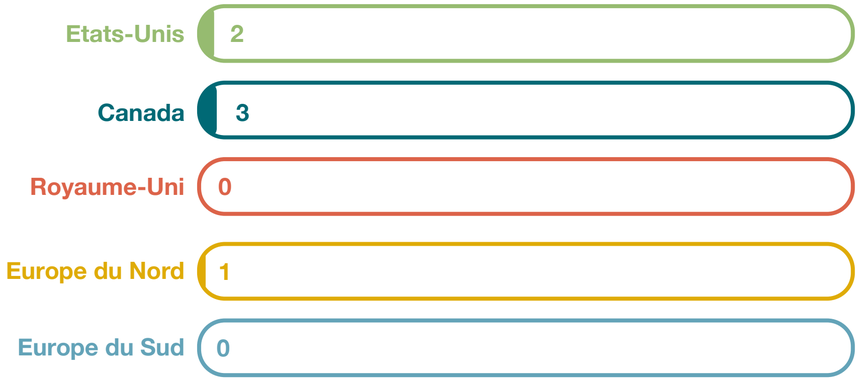
niveau **4**

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

PME

Ressources

SCORE MOYEN : 1



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

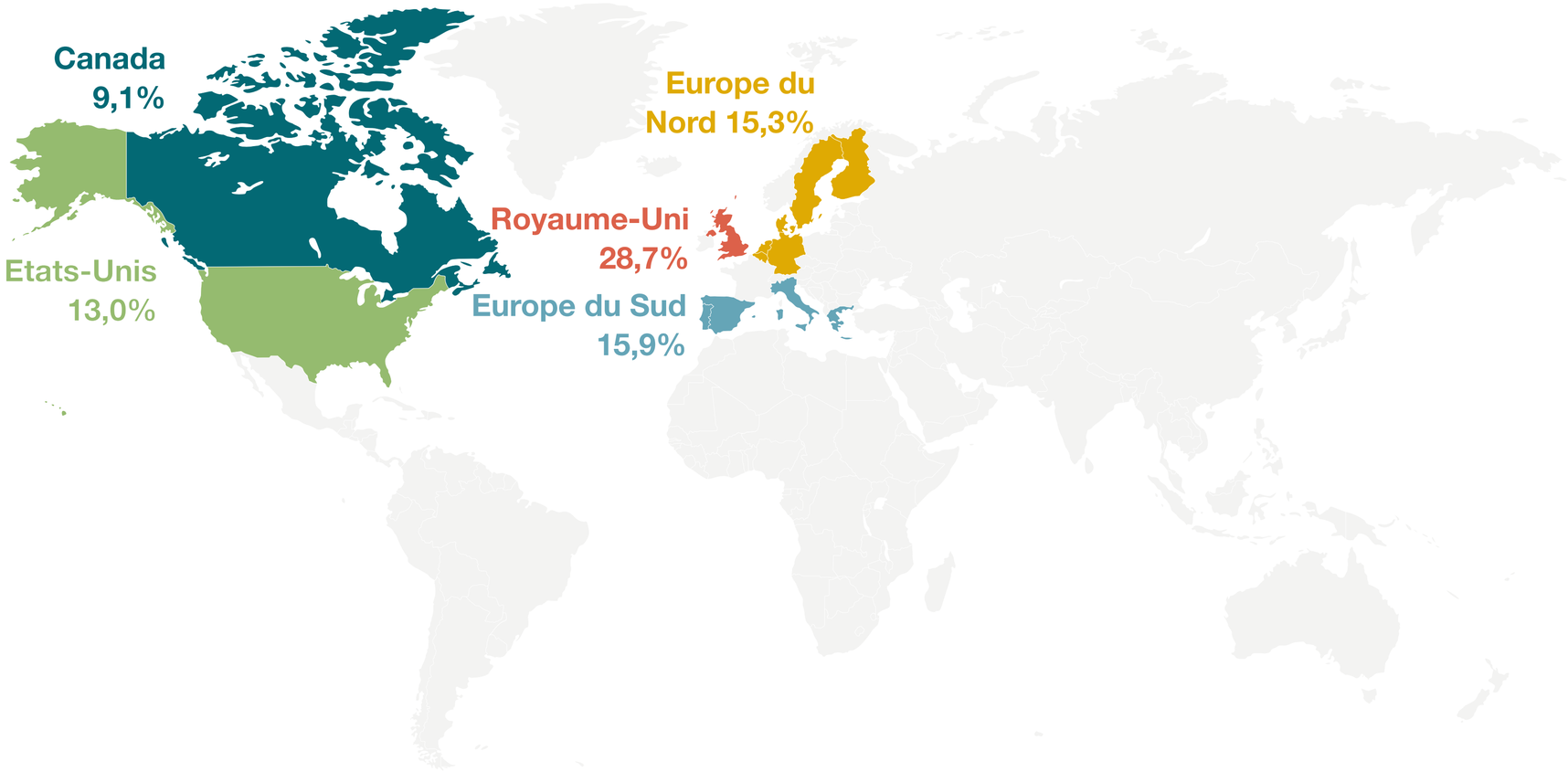
7%
ont un responsable dédié au dialogue parties prenantes

Aucune
n'intègre les parties prenantes au processus décisionnel à l'échelle locale

Les parties prenantes sont presque totalement absentes de la gouvernance des PME du secteur. Avec un score global moyen de 1/100, ce sont les moins bien classées de cette étude.

Les PME du secteur Santé

Prise en compte des relations parties prenantes



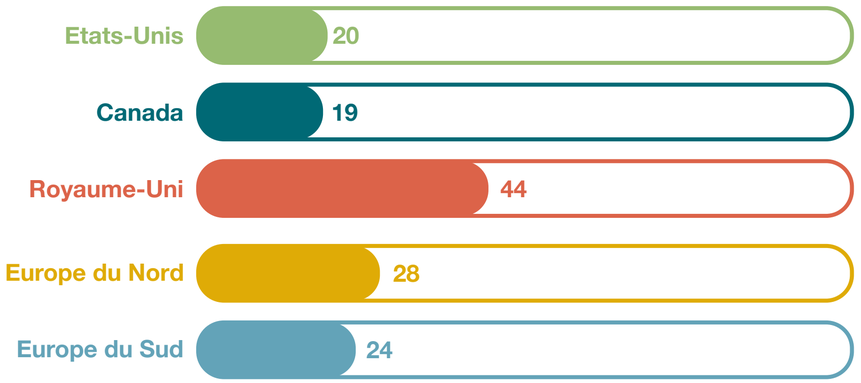
Avec un score moyen de 16/100, le secteur Santé ne se démarque pas. Ces résultats sont d'autant plus étonnants dans un secteur où une partie de l'activité est réglementée. Les pratiques de dialogue imposées avec notamment les laboratoires et les institutions publiques ne semblent pas s'étendre naturellement au reste des parties prenantes (clients, fournisseurs etc.). De plus, l'intégration des parties prenantes à la gouvernance est quasiment inexistante, ce qui contribue à baisser significativement le score moyen.

Néanmoins, le secteur Santé arrive en deuxième position dans cette étude. Ceci s'explique notamment par des bonnes pratiques sur la formalisation et la professionnalisation du dialogue constatées en particulier au Royaume-Uni qui obtient un score de 29/100 et qui se classe premier pour chacun des niveaux d'analyse. A l'inverse, le Canada est en dernière position à chaque fois.

niveau 1 Pratiquer le dialogue

PME
Santé

SCORE MOYEN : 27



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

40%
des PME consultent leurs parties prenantes

43%
des PME établissent des démarches de co-construction.

Le dialogue avec les parties prenantes est bien intégré par près de la moitié des PME du secteur.

Cependant, avec 53% de PME qui déclarent informer de manière proactive leurs parties prenantes sur leurs pratiques, elles sont les dernières de cette étude, ce qui peut paraître surprenant pour un secteur où les parties prenantes ont beaucoup d'attentes en termes de transparence.

A noter enfin que le Royaume-Uni prend la première place en particulier parce que 84% des entreprises étudiées déclarent co-construire avec leurs parties prenantes (contre 43% en moyenne pour le secteur), en particulier avec les instances institutionnelles et les laboratoires de recherche. Cependant, le **dialogue avec la société civile est encore très peu développé.**

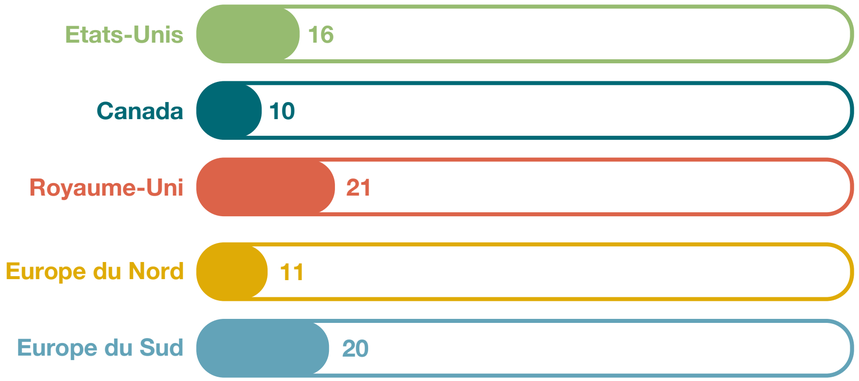
niveau **2**

Formaliser le dialogue

PME

Santé

SCORE MOYEN : 15



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

50 %
des PME réalisent une cartographie de leurs parties prenantes

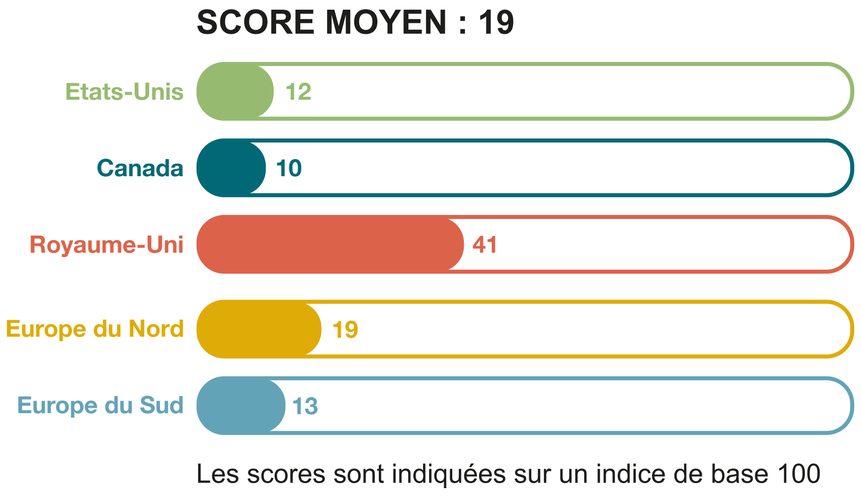
84%
des PME aux Etats-Unis, en Europe du Sud et au Royaume-Uni identifient les attentes des parties prenantes vis-à-vis de leur entreprise.

Les PME du secteur Santé démontrent un bon niveau de formalisation de leur pratique de dialogue. Ceci s'explique par une forte influence de certaines parties prenantes externes sur ce secteur : institutions, laboratoires de recherche, patients. Ainsi, 33% des PME mentionnent le dialogue parties prenantes comme un enjeu clé de leur stratégie RSE.

Au Canada et en Europe du Nord, le dialogue avec les parties prenantes est moins mis en avant comme un enjeu clé que dans les autres régions.

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

PME Santé



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

47%
des PME dialoguent sur des sujets stratégiques, directement en lien avec le modèle d'affaire de l'entreprise

33%
des PME sensibilisent leurs managers au dialogue avec les parties prenantes

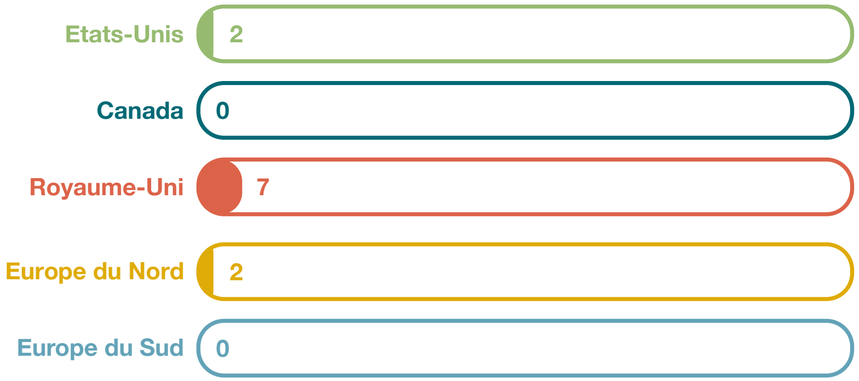
La professionnalisation du dialogue est soutenue par de **bonnes pratiques de diffusion de la culture du dialogue** au sein de l'entreprise, via la sensibilisation ou la formation. Compte tenu de leurs liens forts avec les acteurs institutionnels, les PME du secteur Santé sont donc naturellement dans une démarche constructive, avec un suivi sur le long terme. Toutefois, l'intégration des patients ou des associations au dialogue stratégique reste marginale.

Le Royaume-Uni se distingue avec 90% des PME qui assurent à leurs parties prenantes un suivi et des réponses aux questions soulevées au cours du dialogue, contre une moyenne de 30% sur le secteur.

niveau **4**

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

SCORE MOYEN : 2



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

10%
des PME ont un responsable ou une direction dédié au dialogue parties prenantes

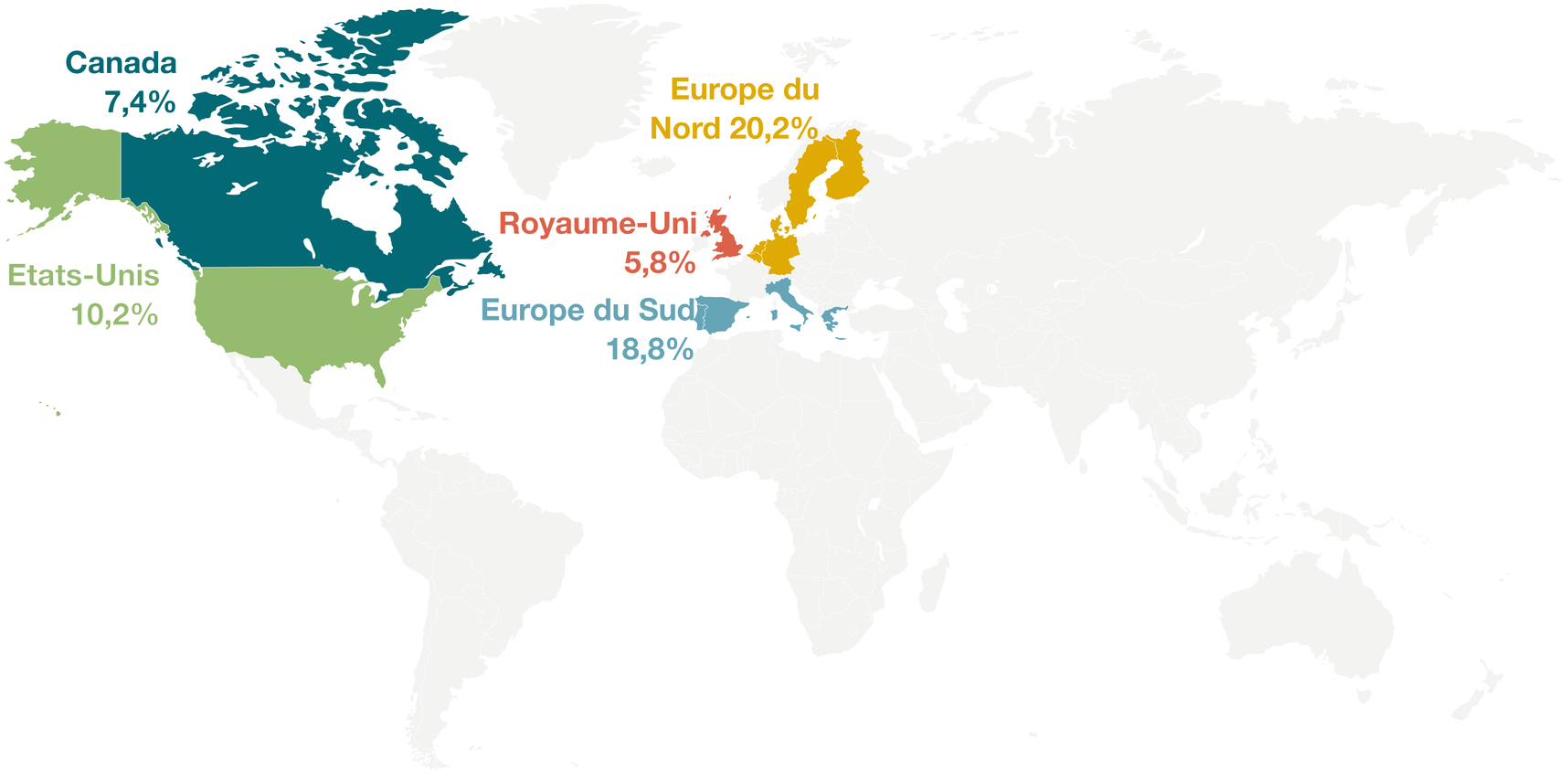
Les initiatives d'intégration des parties prenantes à la gouvernance sont très rares, voire inexistantes. Seule une entreprise britannique intègre ses parties prenantes au processus décisionnel à l'échelle locale afin de bénéficier de leurs connaissances du contexte du territoire (économiques et géopolitiques).

Cette analyse se termine avec un score nul en Europe du Sud et au Canada, déjà dernier sur tous les niveaux d'analyse. Nous ne sommes toutefois pas parvenus à justifier ce résultat dans le cadre de cette étude.

Les PME du secteur Transport

PME
Transports

Prise en compte des relations parties prenantes



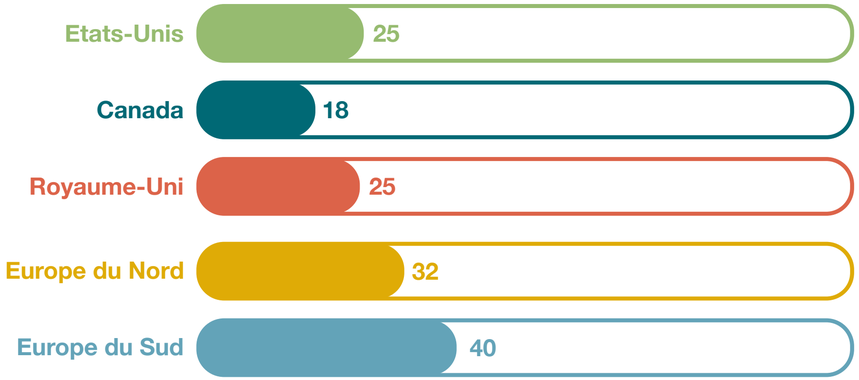
Avec un score moyen de 13/100, les PME du secteur Transport sont peu engagées auprès de leurs parties prenantes et affichent des scores très hétérogènes. L'Europe se distingue des autres régions en occupant les deux premières places à la fois au classement global mais également pour chacun des niveaux de maturité étudiés.

niveau 1 Pratiquer le dialogue

PME

Transports

SCORE MOYEN : 28



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

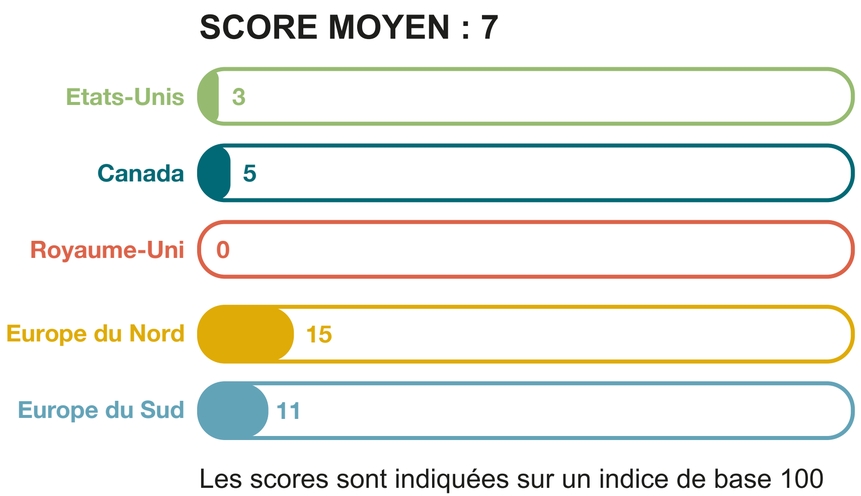
47%
des PME co-construisent avec leurs parties prenantes

La pratique du dialogue avec les parties prenantes est très hétérogène selon les régions qui ne privilégient pas les mêmes modalités de dialogue. En effet, on note que 40% en moyenne d'entre elles consultent leurs parties prenantes, mais aucune PME au Canada et seulement 17% au Royaume-Uni. En revanche, ce dernier est celui qui pratique le plus la co-construction (67%). Globalement, les PME du secteur sont les deuxièmes, après l'Agroalimentaire, à engager des démarches de co-construction avec leurs parties prenantes.

L'avance de l'Europe du Nord et du Sud se justifie notamment par une plus forte consultation des parties prenantes (67% en Europe du Nord) et une pratique du dialogue à l'échelle locale plus importante (67% en Europe du Sud).

niveau **2** # Formaliser le dialogue

PME
Transports



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

10%
des PME ont réalisé une cartographie de leurs parties prenantes

1 entreprise
a impliqué ses parties prenantes dans la réalisation de sa matrice de matérialité

La formalisation du dialogue parties prenantes est très faible avec un score moyen de 7/100 contre une moyenne globale, faible elle aussi, de 12/100 sur l'ensemble des secteurs. La communication s'effectue souvent par un blog dont les articles ne sont pas aussi riches que celles d'un rapport RSE. Ceci explique en partie le faible taux de cartographie de parties prenantes qui diminue le score.

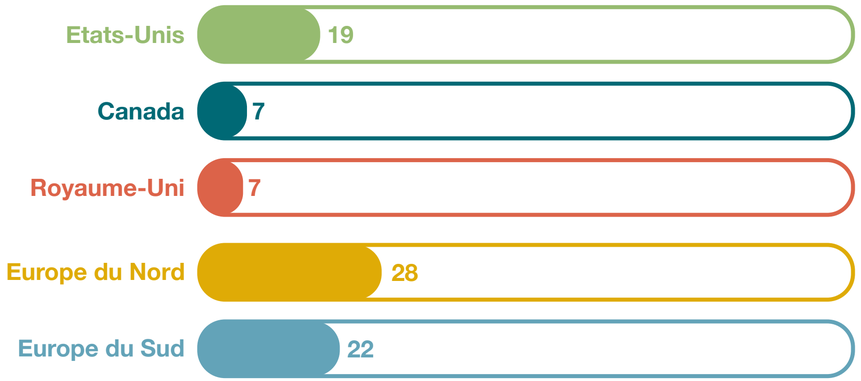
Le score nul des PME du Royaume-Uni provient davantage d'un manque de données que d'un retard plus important. En effet, c'est le seul élément qui permet d'expliquer cette sous-performance.

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

PME

Transports

SCORE MOYEN : 16



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

67%
des entreprises communiquent sur les « règles du jeu* » du dialogue

24%
des entreprises dialoguent sur des sujets de controverse

Le secteur Transport se situe dans la moyenne lorsqu'il s'agit de professionnaliser sa démarche de dialogue avec ses parties prenantes. Par exemple, 20% des PME ont développé des documents pour accompagner le dialogue (guide, code de conduite) et 13% ont formé leurs salariés (notamment pour les guider dans le dialogue avec leurs partenaires de livraison, clients, fournisseurs). De plus, **24% des PME dialoguent avec leurs parties prenantes sur des sujets de controverse**, ce qui place le secteur en seconde position sur ce critère. En revanche, au Canada, seulement une entreprise dialogue avec ses parties prenantes sur des sujets controversés. Ces controverses portent en particulier sur des enjeux liés à la pollution atmosphérique.

**transparence sur le fonctionnement du dialogue (sujets abordés, objectifs, parties prenantes impliquées etc.), sur la politique de confidentialité, sur l'intégration des éléments dans les prises de décision*

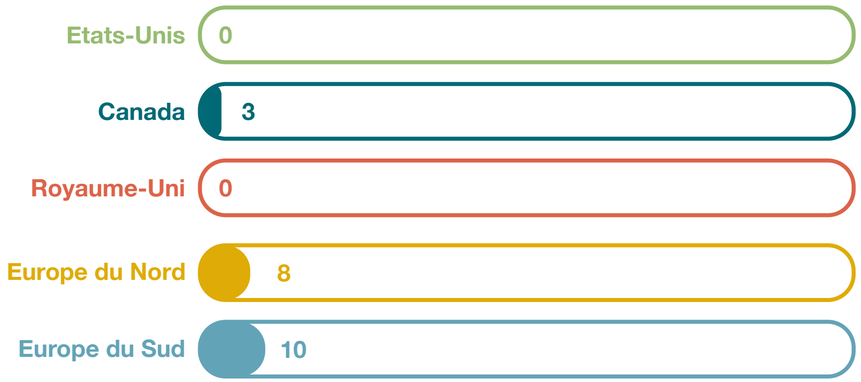
PME

Transports

niveau 4

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

SCORE MOYEN : 4



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

13%
des entreprises intègrent le dialogue parties prenantes dans le système de management*

L'implication des parties prenantes dans la gouvernance est très hétérogène et globalement peu pratiquée.

Les PME aux Etats-Unis et au Royaume-Uni ne communiquent pas sur ce sujet, laissant ainsi penser qu'elles n'impliquent pas leurs parties prenantes dans la gouvernance.

Certaines PME en Europe du Nord, Europe du Sud, et au Canada intègrent le dialogue parties prenantes dans le système de management avec par exemple une PME grecque qui indexe une part de la rémunération variable de son dirigeant au dialogue avec les parties prenantes.

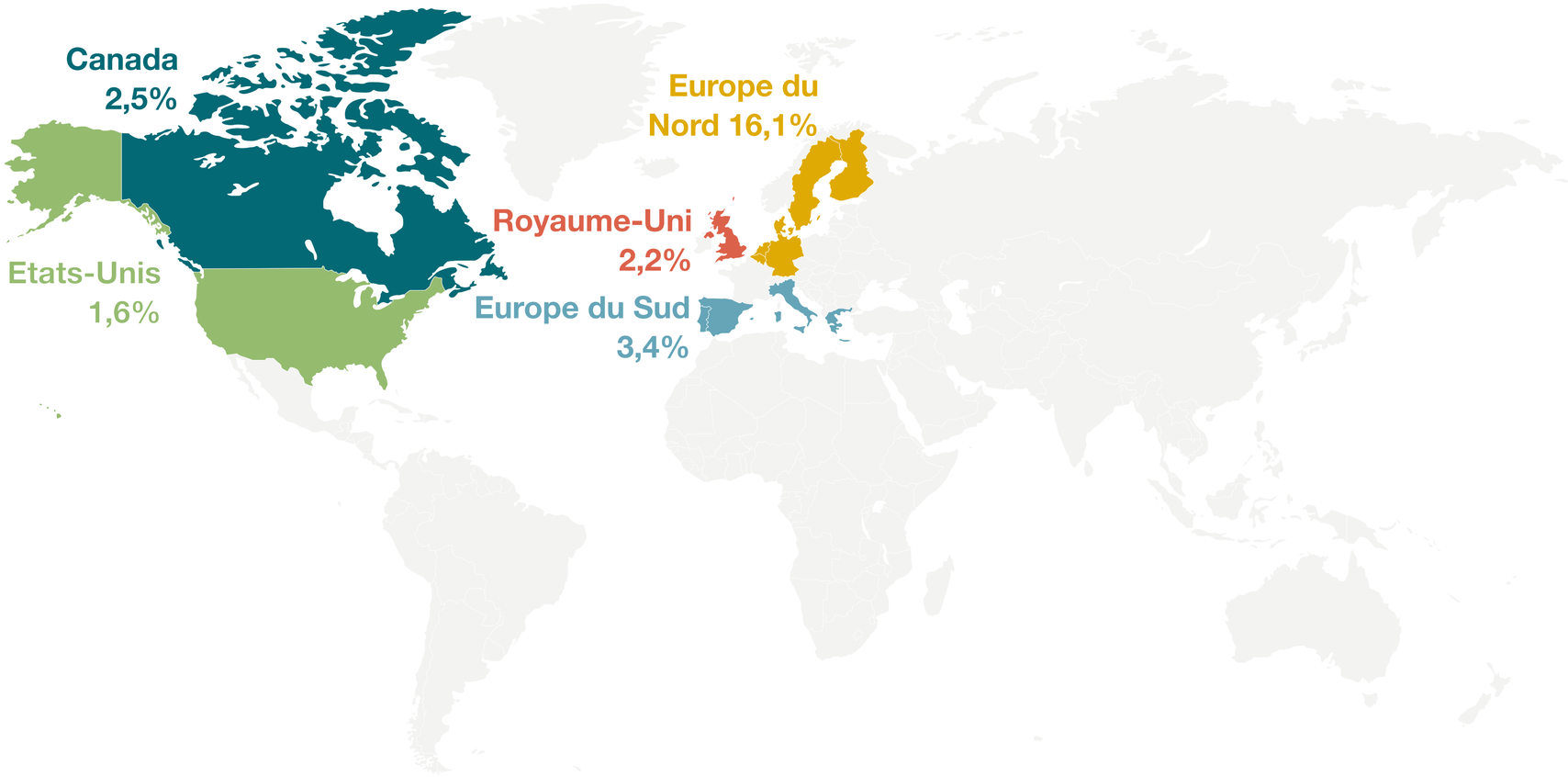
**évaluation des salariés, rémunération variable des dirigeants, composition des instances de gouvernance*

Les PME du secteur Biens et services technologiques

PME

Biens et services tech.

Prise en compte des relations parties prenantes par les PME du secteur



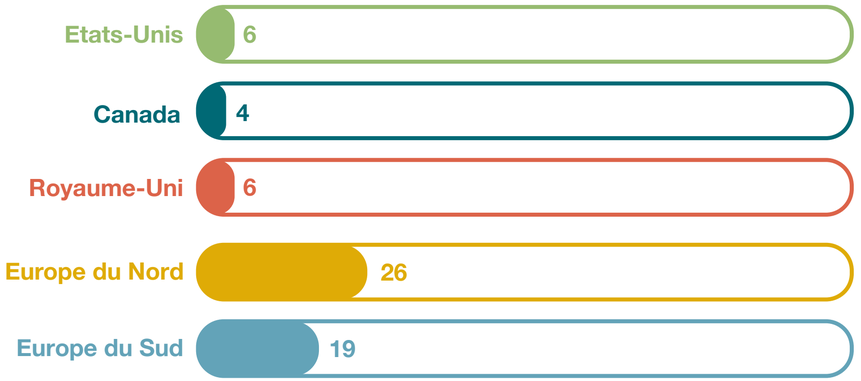
Les PME du secteur Biens et services technologiques font preuve d'un retard conséquent dans la construction d'une relation avec leurs parties prenantes. Elles sont les moins bien notées de cette étude avec un score global moyen très faible de 5/100. L'Europe du Nord se distingue toutefois des autres régions étudiées avec un score moyen de 16/100 et en se classant première dans chacun des quatre niveaux d'analyse, de la pratique du dialogue (information, consultation, co-construction etc.) à l'intégration des parties prenantes à la gouvernance des entreprises. Ces initiatives sont toutefois isolées et le fait de PME particulièrement engagées en matière de RSE.

niveau 1 Pratiquer le dialogue

PME

Biens et services tech.

SCORE MOYEN : 12



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

17%
des PME consultent leurs parties prenantes

10%
co-construisent avec leurs parties prenantes

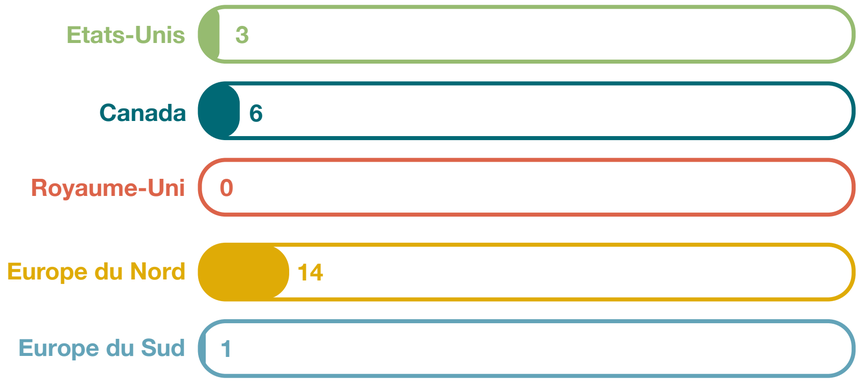
Les PME du secteur Biens et services technologiques ne subissent pas autant de pression sociétale que les grands groupes. Elles semblent donc **peu proactives sur le développement du dialogue avec leurs parties prenantes,** comme en témoignent leurs faibles scores. Pourtant, les enjeux (numérique responsable ou encore de protection des données) pourraient être propices à la co-construction. Encore une fois, l'Europe du Nord est plus avancée sur ce sujet avec 1/3 des entreprises qui entreprennent des démarches de co-construction, contre 1 entreprise en Europe du Sud et 0 au Canada, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

niveau 2 Formaliser le dialogue

PME

Biens et services tech.

SCORE MOYEN : 5



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

1 entreprise a réalisé une cartographie de parties prenantes

Le retard important de ce secteur s'explique principalement par une absence de données publiques, et notamment de rapports RSE, dans la plupart des PME étudiées, alors que celles-ci sont membres du Global Compact ou labellisées B-Corp. Les entreprises de ce secteur travaillant principalement en B2B, la communication d'informations aux parties prenantes externes semble moins être une priorité que dans l'Agroalimentaire ou la Santé.

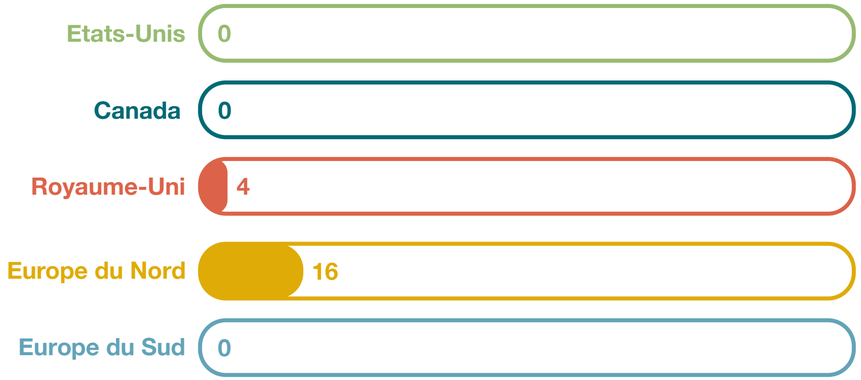
L'Europe du Nord se distingue dans ce secteur très peu mature. 84% des PME y considèrent le dialogue parties prenantes comme un enjeu clé de leur stratégie RSE contre 0% au Royaume-Uni et 17% dans toutes les autres zones géographiques. Sur la formalisation du dialogue, une PME en particulier augmente le résultat de l'Europe du Nord avec un score de 64/100, lié au fait qu'elle précise les modalités de dialogue pour chaque partie prenante, se fixe des objectifs chiffrés et mesure la qualité du dialogue, autant de pratiques rares chez les PME, tous secteurs confondus.

niveau 3 Professionnaliser le dialogue

PME

Biens et services tech.

SCORE MOYEN : 4



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

90%
des PME ont un score nul sur l'ensemble des zones géographiques

Les résultats observés suivent la même logique que les deux niveaux d'analyse précédents. Le score de l'Europe du Nord est dû aux initiatives de deux entreprises plus particulièrement avancées en matière de RSE et qui atteignent des scores de 31 et 53/100. On remarque surtout que, **dès lors que la RSE n'est pas considérée comme un enjeu clé et positionnée au cœur de la stratégie de l'entreprise, le dialogue avec les parties prenantes est rarement mis en avant par ces acteurs.**

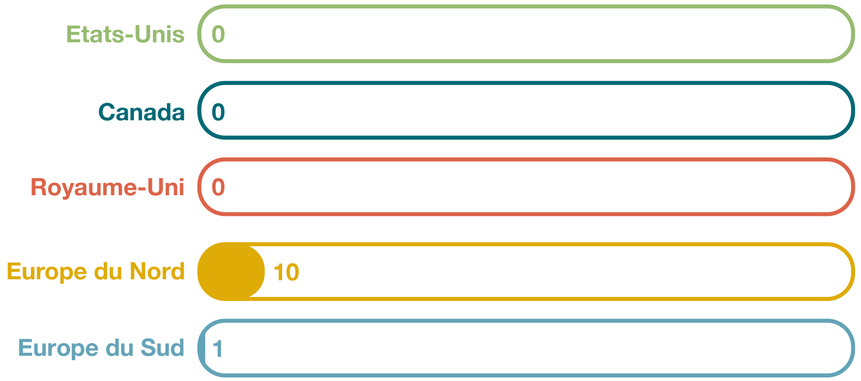
niveau 4

Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

PME

Biens et services tech.

SCORE MOYEN : 2



Les scores sont indiquées sur un indice de base 100

90%
des PME ont un score nul sur l'ensemble des zones géographiques

Les deux mêmes PME d'Europe du Nord sont responsables à 100% du résultat de la région. L'une intègre un responsable dédié aux parties prenantes au COMEX tandis que l'autre intègre ses parties prenantes dans le processus décisionnel local et dans le système de management.

03. Exemples de bonnes pratiques

Cartographier ses parties prenantes

Une cartographie qui va au-delà du simple listing des parties prenantes

STAR BULK Grèce - Transport 320 salariés

Précisions pour chaque partie prenante des acteurs composant le groupe, de la fréquence et des moyens utilisés pour engager le dialogue, des sujets d'intérêts et des réponses apportées par l'entreprise. Une démarche rare pour une (grosse) PME !

Exemple à retrouver page 53 du Sustainability report 2019

PME

Le digital au service de l'amélioration continue du dialogue parties prenantes

TIM Italie - Télécommunications - 66 025 salariés

Création d'une plateforme collaborative faisant vivre en continu sa matrice de matérialité et son dialogue avec les parties prenantes. Cette plateforme utilise des méthodes d'analyse avancées (analyse sémantique, big data et engagement numérique), ce qui permet de considérer plus de sources d'informations et d'avoir une vision claire et complète de ce qui entoure et concerne les parties prenantes. Elle permet aussi d'avoir une vision partagée de la variété de relations et d'activités communes avec elles au niveau du Groupe, et d'actualiser en continu les préoccupations des parties prenantes pour identifier les risques émergents.

Exemple à retrouver dans le « local stakeholder monitoring »

GRANDS GROUPES

Une cartographie des parties prenantes détaillée, avec un focus sur la prise en compte des attentes des parties prenantes par la direction

Sainsbury's Royaume-Uni - Agroalimentaire - 98 000 salariés

Pour chaque partie prenante, l'entreprise répond aux questions « qui ? », « pourquoi ? », « comment ? », « à propos de quoi ? » et présente les principales réalisations et décisions prises par la direction en lien avec le dialogue parties prenantes. Au Royaume-Uni, des obligations réglementaires (Companies Act 2006, UK Corporate Governance Code 2018) en matière de reporting favorisent le développement d'une culture du dialogue avec les diverses parties prenantes par l'entreprise et ses instances dirigeantes.

Exemple à retrouver pages 14-17 du Annual Report 2020

GRANDS GROUPES

Une cartographie sur la création de valeur

eProseed WE SIMPLIFY COMPLEXITY. Luxembourg Informatique - 148 salariés

Conception d'un tableau de bord sur la création et la répartition de la valeur économique apportée par l'entreprise à chaque partie prenante. Cela fournit une indication de base sur la manière dont l'entreprise a créé de la richesse pour ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, actionnaires, pouvoirs publics, …). Un exemple précurseur pour une PME.

Exemple à retrouver page 37 du Sustainability report 2019

PME

Co-construire avec ses parties prenantes

Des partenariats pour décarboner l'industrie

STAR BULK **Grèce** - Transport - 320 salariés

L'entreprise de transport maritime a entrepris une stratégie de décarbonisation de son industrie maritime. Pour mettre cette stratégie en œuvre et trouver des solutions concrètes, de nouveaux partenariats ont été créés avec des organisations du monde entier. Par exemple, Star Bulk a participé à un projet de développement de carburant alternatif avec différentes parties prenantes, y compris les constructeurs de moteurs, les constructeurs navals, les sociétés de classification, les entreprises maritimes et les armateurs.

Exemple à retrouver page 2 du Sustainability report 2019

PME

La mise en place de centres de co-innovation

MERCADONA **Espagne** - Agroalimentaire
90 000 salariés

Cette entreprise a une politique d'innovation et de dialogue avec ses parties prenantes très forte. Elle a ouvert 19 centres de co-innovation en Espagne et au Portugal dans lesquels 12 500 sessions ont été organisées avec les clients pour améliorer les produits et innover.

Exemple à retrouver page 20 du Sustainability report 2019

GRANDS GROUPES

Faire grandir sa chaine de valeur sur des sujets de controverses

FAIRPHONE **Pays-Bas** - Télécommunications - 50 salariés

Pour mieux gérer les controverses de son secteur (extraction des métaux rares, exploitation des travailleurs,etc) Fairphone est devenu membre actif du Clean Electronics Production Network (CEPN). Il s'agit d'une initiative multipartite dont le but est de faire évoluer l'industrie électronique vers une exposition zéro des travailleurs aux produits chimiques toxiques dans le processus de fabrication. Une co-construction indispensable pour faire bouger les lignes.

Exemple à retrouver dans « Daring to care : Impact Report vol.2 »

PME

Gouvernance et gestion des controverses

Mieux intégrer les parties prenantes

La prise en compte des parties prenantes dans la rémunération des dirigeants

Royaume-Uni - Télécommunications - 104 000 salariés

Vodafone prend en compte la variété des opinions des parties prenantes pour déterminer la rémunération des dirigeants selon certains critères clés. Les parties prenantes prises en compte sont par exemple les actionnaires, les salariés ou encore les organismes externes.

Exemple à retrouver page 115 de l'Annual report 2020

GRANDS GROUPES

Une plateforme de recensement des controverses

Finlande - Téléphonie - 98 322 salariés

Nokia a créé une plateforme de recensement des problématiques et controverses locales des fournisseurs. Cela lui permet d'aller bien au-delà de l'audit de ses fournisseurs et d'anticiper les controverses.

Exemple à retrouver page 56 du Sustainability report 2019

GRANDS GROUPES

La création d'une task force responsable du dialogue avec les parties prenantes

Allemagne - Ressources - 90 Salariés

L'entreprise a mis en place une Sustainability Task Force, composée de salariés de business unit différentes. Avec la direction RSE de l'entreprise, les membres de cette Task Force sont chargés de dialoguer avec les parties prenantes externes : ONGs, institutions, investisseurs….

Exemple à retrouver page 3 du Sustainability report 2020

PME

Gouvernance et gestion des controverses

Mieux intégrer les parties prenantes

L'entraînement de la chaîne d'approvisionnement par la création de lieux d'échanges avec et pour ses parties prenantes

Etats-Unis - Agroalimentaire – 267 000 salariés

L'entreprise souhaite impulser des changements au sein de son écosystème, en particulier ses fournisseurs, en faveur d'une agriculture plus durable. Elle a par exemple mis en place un réseau de 230 « Demonstration Farms » dans 9 pays, afin de permettre aux agriculteurs localement de partager des bonnes pratiques entre eux tout en prenant en compte les spécificités géographiques et des récoltes.

Exemple à retrouver pages 3-5 du CSR Report 2019 – Focus Area : Agriculture

GRANDS GROUPES

La nomination d'un représentant autochtone au conseil d'administration

Canada - Pétrole - 12 500 salariés

Compte tenu du fort impact de l'activité pétrolière sur les communautés autochtones du Canada, le conseil d'administration a intégré des représentants autochtones depuis 2000. Cela permet de travailler sur des questions allant de la consultation de projet, à l'étude des opportunités commerciales, ainsi que le soutien des programmes d'emploi et de formation.

Exemple à retrouver dans le Sustainability report 2020

GRANDS GROUPES

Intégrer les parties prenantes à la gouvernance et gérer les controverses : une gestion réussite des controverses pour tendre vers l'exemplarité

Italie - Agroalimentaire – 33 000 salariés

Le « Nutella bashing » a poussé l'entreprise à considérablement améliorer la gestion de son approvisionnement, comme le reconnaît le WWF en la sacrant première dans son classement en matière d'approvisionnement responsable de l'huile de palme en 2019. Pour cela, l'entreprise s'est engagée dans une démarche de traçabilité et de certification avec ses fournisseurs, en s'appuyant et en participant à des initiatives de la société civile et multi-acteurs.

Exemple à retrouver pages 48-50 du Sustainability Report 2019

GRANDS GROUPES

Annexes

Liste des grands groupes étudiés

Agro-alimentaire

Alimentation Couche-Tard
Associated British Foods
Barilla
Bayer
CHR Hansen
Coca Cola
Compass Group
Costco
Cremonini
Diageo
Ebro Foods
El Corte Ingles
Ferrero
ICA Gruppen
Kesko
Lowblaw Companies
Maple Leaf Foods
McDonalds
Mercadona
Metro AG
Metro INC
Morrison Supermarkets
Nutrien
PepsiCo
Restaurant Brands International
Royal Unibrew
Sainsbury's
Starbucks Corporation
Tesco
Walmart

Ressources

Agnico Eagles Mines
Anglo American
Barrick Gold
BHP Biliton
BP
Canadian Natural Resources
Chevron
Conocophillips
E.ON
Enel
ENI
EOG Resources
Equinor
ExxonMobil
First Quantum Minerals
Galp Energia
Iberdrola
Imperial Oil LTD
National Grid
Neste
Phillips 66
Pioneer Natural Resources
Repsol SA
Rio Tinto
Royal Dutch Shell
Siemens Energy
Snam Rete Gas
Suncor
UMP
Vestas Wind System

Transports

Abertis
Air Canada
America Airlines
Atlantia
BMW
Boeing
Bombardier INC
British Airways
Canada National Railway
Canada Pacific Railway
Delta Airlines
DSV Global Transport and Logisitcs
Easy Jet
Ferrari
Fiat Chrysler Group
Iberia
Leonardo
Magna
Rolls Royce Holdings
Royal Mails
Scania
Signature Aviation
Tesla
TFI International
UPS
Valmet
Volkswagen Group
Volvo
Wincanton
XPO Logistics

Technologies

ABB Group
Amadeus
Apple
Avast
BCE
BT Group
Cellnex
CGI
Cisco
Deutsche Telecom
Electrocomponents
Facebook
GN Group
Google
Intel
Inwit
Microsoft
Nokia
OpenText Corporation
Prysmian Group
Relx
Rogers Communication
SAP
Shopify
Siemens
Telecom Italia
Telefonica
Telus Corporation
Virgin Media
Vodafone

Santé

Abbvie
Almirall
Amplifon
Aphria
Astrazeneca
Aurora
Bausch Health
Bayer
Canopy Growth
Cardinal Health
Convatec PLC
Cronos Group
Diasorin
Extendicare
Fresenius
Genmab
GlaxoSmithKline
Grifols
Hikma Pharmaceuticals
Johnson & Johnson
Merck
Novo Nordisk B
Pfizer
Pharma Mar
Philips
Recordati
Shire
Smith & Nephew
Struker
UnitedHealth Group

Liste des PME étudiées

Agro-alimentaire

Aduna
Agrar Semillas
Allos
Alter Eco
Andriani Spa
Beaus
Ben & Jerry
Biogran
Cielo e Terra
Damiano
Dean’s Beans
Divine Chocolate
DKG Group
Earth Group
Efico Group
Erdbär
Fresh Prep Food
Happy Family Organics
Macphie
Mercato Metropolitano
Mood Water
NSI Group LLC
NYC Event Pro
One Water
Orifo APS
PersephoneBrewing
Pukka
Salt Spring
System Frugt
Tony’s Chocolonely

Ressources

African Clean Energy
Attolo Offshore
Bulb
Bullfrog Power
Canacol Energy Company
CETS
Deep Green
Ecovat
Encavis
Enie.nl
Evolvere
Gabriel Resources
Genel Energy
Holaluz
Low Carbon LTD
Metal Ferrol
Mita Teknik
Mpowerd INC
Namaste Solar
Omne INC
Prairie Sky Royalty
Prosafe
Robur Group Iberia
Serica Energy
Skyfire Energy
T Solar
Technicians For Sustainability
Troymill Wood Products
Vivopower
Zelfstroom B.V.

Transports

Adria Power Systems
Augustin Alarcon Hornillo
B-Line Urban Delivery
BluPlanet Recycling
Brian Kurtz Trucking
Cavalier Logistics
Crystal Creek Logistics
Eccofreight Transport Services
Ecofleet
Europaverkehe Hammer & Co
Flock Freight
Green Tomato Cars
Gtproject
Kriska Transportation
Magno International LP
Morgan Motor Company
MTAB Group
NovaJet Aviation
Novex Delivery Solutions
Nunner Logistics
Octopus Electric Vehicles
Pollock (Scotrans)
Quennsway Navigation
SnappCar
Star Bulk Carriers Corp
Sun Steel Express
TIEL - Transportes e Logistica
Toyota Gibraltar Stockholdings
Urb-it
Yoyo Global Freight

Technologies

Allworld Project Management
Civitech
CloseReach
DanofficeIT
Electronsystem MD
Enterprise Projects Venture
eProseed
Fairphone
FreeBalance
IDNet
Infralogic
Lightful
MF Trasformatori
Mondora
MyPlanet
Navaera
N-Side
OptimIT
Origin Storage
Patients Know Best
PayActiv
PeaceWorks
Rulex
SES Consulting
SimpliPhi Power
Tech Networks in Boston
TIW Group
Userful Corporation
Visualfy
WeTransfer.com

Santé

Accertaclaim Servicorp
Active Health Group
Allcare Health
Bioksan
Biotech Pharmacal
Birdie Care Services
Cerebriu
Clinica Dental Sold
Delft Imaging
Global Fertility and Genetics
HappyBrush
Havas Group
Hippocrates Research
Imres BV
InformaPro
Intexo Societa Benefit
IVCC
Lucky Iron Fish Entreprise
Medtech Wales
MissionPharma
Momenta
Options Consultancy Services
OSG
Renewal Care Partners
Sorriso a Salute
Success Rehabilitation
Sunshine Coast Health Center
Symmetrix Exercise & Rehab
Vitality Biopharma
Vygon

Association française pour le développement durable

www.comite21.org

Né à la suite du Sommet de la Terre de RIO (92), le Comité 21, association française pour le développement durable réunit près de 400 adhérents (entreprises, collectivités, associations, institutionnels, établissements d'enseignement, citoyens et médias) dans l'esprit de l'ODD 17, incarné avant l'heure depuis près de 25 ans !

Anticiper, Accompagner, Transformer : le Comité 21 contribue à accélérer les transformations durables et responsables de la société, à tous les échelons territoriaux, en s'appuyant sur l'Agenda 2030 et les 17 Objectifs mondiaux du développement durable (ODD). Think Tank et Do Tank, il favorise le dialogue entre tous les acteurs, accompagne et outille les acteurs pour le développement opérationnel de leurs démarches responsables et produit des études et analyses prospectives.

Contact : Sarah Dayan – dayan@comite21.org

DES ENJEUX ET DES HOMMES

Des Enjeux et des Hommes est un cabinet de conseil spécialisé en RSE. Depuis sa création en 2003, Des Enjeux et des Hommes œuvre pour « encourager et faciliter la transition des organisations vers des modèles durables en apportant aux acteurs les clés pour les inventer avec leur écosystème ».

Filiale à 100% du groupe Ecocert depuis avril 2020, Des Enjeux et des Hommes offre une proposition de valeur unique basée sur une triple expertise :

- Conseil en stratégie et en organisation : analyses de matérialité, cartographie des risques, structuration de stratégies RSE, formulation de Raisons d'Être, accompagnement au dialogue parties prenantes…;

- Conduite du changement : actions de sensibilisation, formations et coaching pour intégrer la RSE aux processus et aux métiers;

- Accompagnement opérationnel : accompagnement sur des projets pilotes, appui vers la certification, travail sur les filières…

Contact : Caroline Baron – caroline.baron@desenjeuxetdeshommes.com

Directeurs de publication : Bettina Laville, Sarah Schönfeld, Agnès Rambaud-Paquin, Pierre Victoria
Rédacteurs : Sarah Dayan, Anne Laurence, Nathan Setayesh, Caroline Baron, Pauline Hoffmann
Contributeurs : Juliette Houllebrecque, Sarah Mellier, Maxime Leguyader, Eva Devrière, Simon Merret

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

ADEME
AGENCE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE

VEOLIA