



Fiche Repère

Rendez-vous dialogue parties prenantes

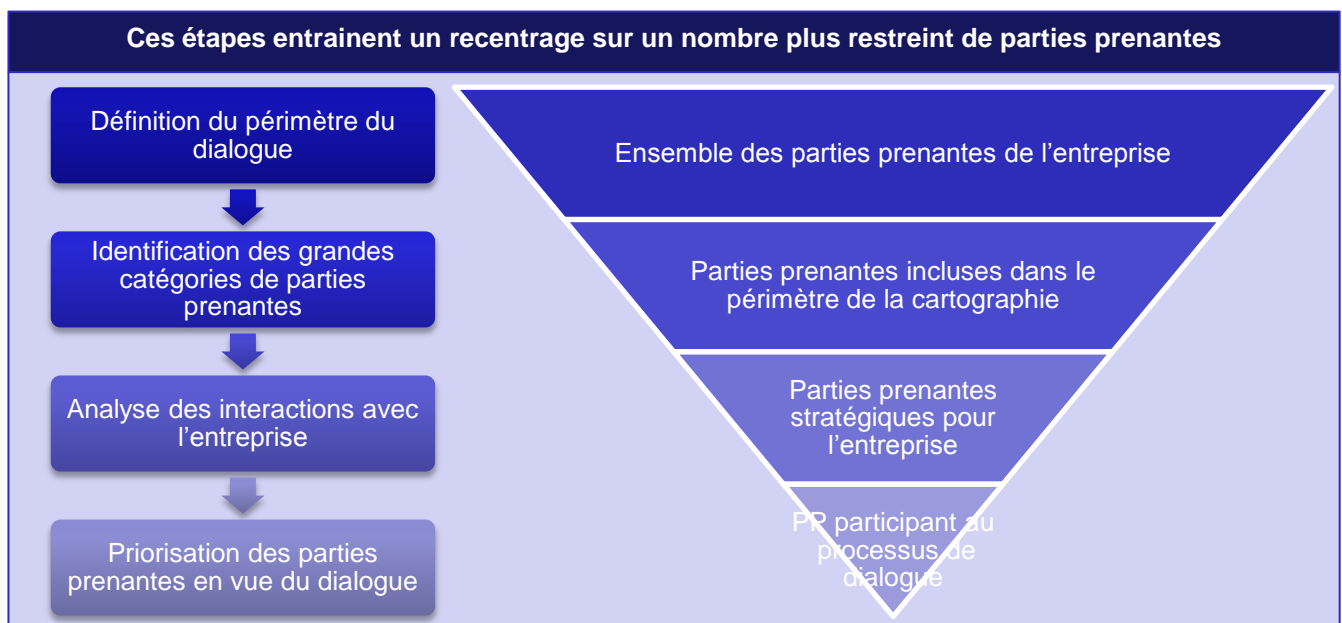
N°2 : comment identifier et cartographier ses parties prenantes ?

Introduction

Dès qu'une entreprise a saisi l'intérêt d'engager un dialogue avec ses parties prenantes (**cf. fiche repère n°1**), elle est immédiatement amenée à se poser certaines questions très pratiques : qui sont les parties prenantes de l'entreprise ? Comment les identifier précisément et s'assurer de n'en oublier aucune importante ? Avec lesquelles dialoguer en priorité ? Qui impliquer en interne pour mener à bien la cartographie ? Etc.

La tâche peut sembler titanesque et chronophage (il existe en effet une infinité de parties prenantes pour chaque organisation), mais elle est en réalité beaucoup plus simple lorsque l'on **procède par étapes**. En voici les principales :

1. Définir clairement le **périmètre** du dialogue,
2. Identifier les **grandes catégories** de parties prenantes,
3. **Analyser leurs interactions** avec l'entreprise,
4. **Prioriser** les parties prenantes en vue du dialogue.



1. Définir le périmètre du dialogue

Tout d'abord, il convient de **définir le périmètre** du dialogue et partant, de la cartographie. En effet, l'entreprise doit être claire sur les objectifs qu'elle se fixe : s'agit-il d'engager un dialogue local - au niveau d'un site - ou bien « corporate », au plus au niveau de l'entreprise ? L'objectif est-il d'aborder l'ensemble de la démarche de responsabilité de l'entreprise ou bien de se concentrer sur un thème précis (ex: les achats, la diversité...) ? Etc.

Les réponses à ces questions sont bien entendu variables selon les entreprises et doivent être mises en regard des **ressources disponibles en interne** (identifier ses parties prenantes nécessite du temps et des moyens humains et financiers).

2. Identifier les grandes catégories de parties prenantes

Une fois le périmètre établi, il s'agit pour l'entreprise de porter un regard circulaire, à « 360 degrés », sur ses parties prenantes, afin de les classer par grandes catégories. Les principales sont généralement connues : salariés, clients, actionnaires, régulateurs, medias, etc. (cf. exemple 1).

Cependant, il est également possible et souhaitable d'affiner cette première approche, en tenant compte de certains critères objectifs, comme le secteur d'activité de l'entreprise, son mode de gestion/gouvernance, sa présence géographique, etc., qui la singularisent. Ainsi, dans l'exemple 2 ci dessous, l'entreprise a construit une cartographie détaillée sur deux niveaux, qui compte 11 grandes catégories de parties prenantes, et 53 sous-catégories (ex : la sous-catégorie « Pharmacists » appartient à la grande catégorie « Customers »).



Exemple 1 : les grandes catégories de parties prenantes du groupe Pfizer (source : Pfizer CSR Report 2010)

Stakeholder Category	Sub-groups	Stakeholder Category	Sub-groups
Employee	Board and executive team Management Staff Trade unions New recruits Potential recruits Employees who have left the company	Competitors	Pharmaceutical companies Biotech companies
		Government and Regulators	Department of Health Pharmaceutical regulatory authorities Food and Drug Administration (US) World Health Organization (UN)
Investors	Institutional investors Pension funds Fund managers and analysts Rating agencies Socially responsible investment movement	Business Partners	Licensees R&D partners Other pharmaceutical companies Clinics/universities
Customers	National Health Service Trusts Doctors Patients Private clinics Hospitals Pharmacists Wholesalers Prescription influences (e.g. nurses, social workers, teachers, psychologist) Internal clients	Local Communities	Neighbours Local authorities/ Planning Department Charities and voluntary organisations Environmental groups
		Academia and Scientific Community	University centres Researchers Students
Suppliers	Suppliers of materials and ingredients Contract manufacturers Doctors (as R&D consultants) Clinical trial centres Volunteers and patients in trials Service providers and infrastructure products	Media	TV and Radio Medical/scientific publications National/local newspapers Financial newspapers
		NGOs and Pressure Groups	Patient organisations Human rights organisations Animal welfare organisations Environmental organisations Alternative medicine associations

Exemple 2 : cartographie d'une entreprise pharmaceutique anglaise (source : The Stakeholder Engagement Manual (vol. 2), UNEP, AccountAbility, Stakeholder Research Associates, 2005)

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

Quelles sont les personnes ou les organisations...

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

Sources : Comité 21, d'après ISO 26 000, norme AA1000 SES





3. Analyser les interactions avec l'entreprise

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

Une approche qualitative :

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

Exemple 3 : Arcelor Mittal, producteur d'acier et de minerais, s'interroge également sur les résultats/ bénéfices réciproques pour le groupe et ses parties prenantes (*En quoi nos parties prenantes sont-elles importantes pour nous ? En quoi sommes-nous importants pour nos parties prenantes?*) (source : CSR Report Arcelor Mittal 2010).

-  Key issues of interest for our stakeholders
-  Ways of engaging with our stakeholders
-  Why are our stakeholders important to us?
-  Why are we important to our stakeholders?



Une approche quantitative :

Pour aller plus loin, il peut-être intéressant de faire l'exercice - avec les personnes adéquates au sein de l'entreprise - d'évaluer quantitativement (ex: sur une échelle de 1 à 5) les relations entre les parties prenantes et l'entreprise. Trois critères peuvent être considérés en priorité : **le niveau de dialogue actuel, l'influence de la partie prenante sur l'entreprise et, inversement, la dépendance de cette dernière à l'entreprise** :

1. Dans quelle mesure l'entreprise dialogue-t-elle déjà avec la partie prenante ?

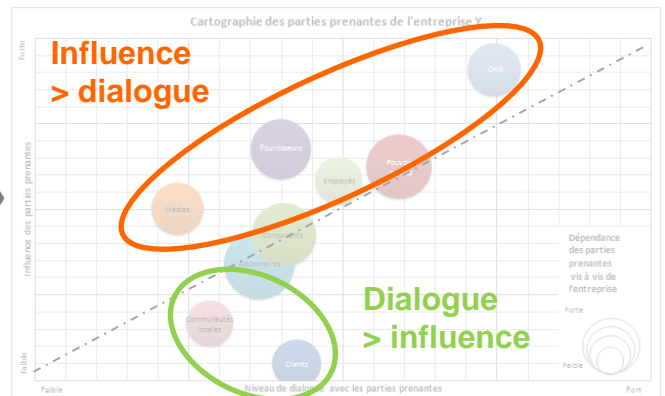
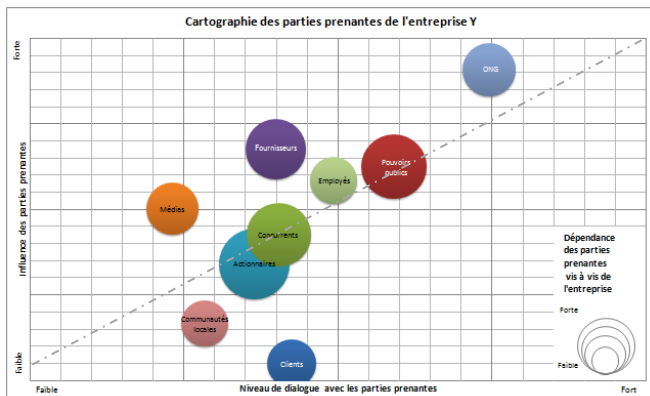
- 1 = Absence de dialogue
- 2 = Dialogue faible
- 3 = Dialogue régulier
- 4 = Dialogue fréquent
- 5 = Dialogue permanent

2. La partie prenante est-elle en mesure d'influer sur la performance de l'entreprise ?

- 1 = Influence nulle
- 2 = Influence faible
- 3 = Influence moyenne
- 4 = Influence forte
- 5 = Influence considérable/vitale

3. La partie prenante est-elle dépendante des activités de l'entreprise ?

- 1 = Dépendance nulle
- 2 = Dépendance faible
- 3 = Dépendance moyenne
- 4 = Dépendance forte
- 5 = Dépendance considérable/vitale



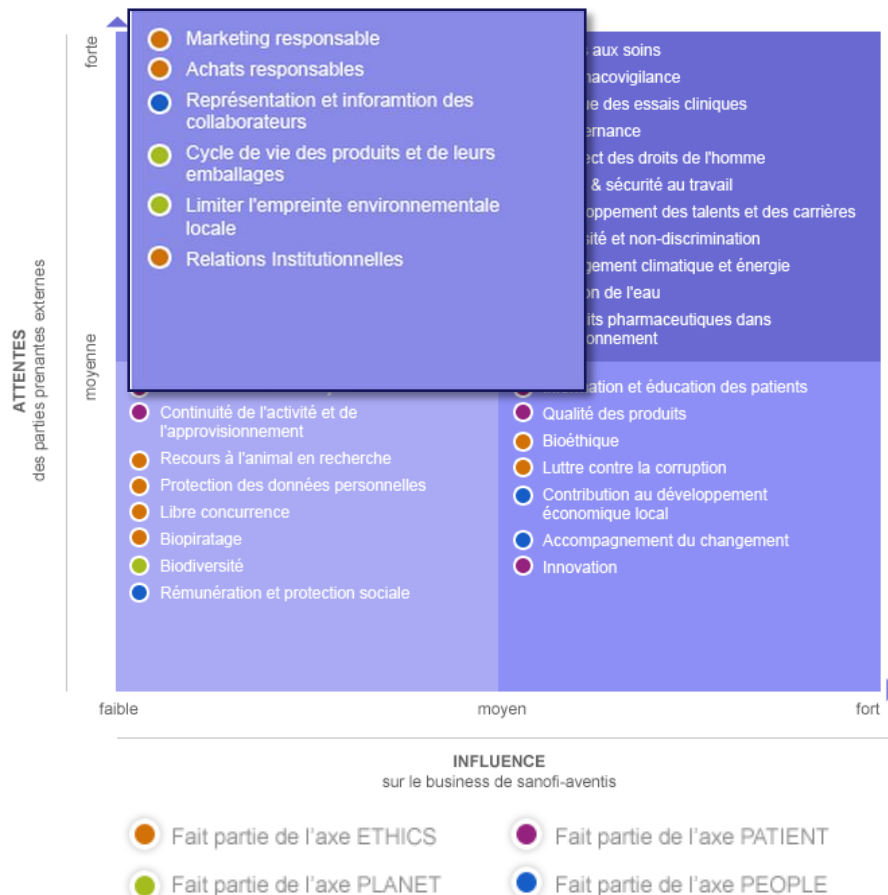
Le croisement de ces trois critères permet de situer les parties prenantes dans un repère orthonormé selon la nature de leur relation à l'entreprise (abscisse=critère 1; ordonnée=critère 2; taille des boules=critère 3).

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

Le test de matérialité

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

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



Que disent les textes ?

→ **Norme ISO 26 000** : elle rappelle que « *l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles sont fondamentaux en matière de responsabilité sociétale* ». Selon la norme, la relation entre les parties prenantes est non nécessairement formelle et repose sur un « intérêt » des parties prenantes, qui se traduit par l'exigence d'un dû ou le respect d'un droit, lui-même non nécessairement financier (ex: droit à la parole). Les parties prenantes peuvent être multiples et avoir parfois des intérêts concurrents ou conflictuels. Enfin les parties prenantes n'appartiennent pas forcément à des groupes organisés et peuvent ne pas être représentés (ex: les générations futures).

→ **Global Reporting Initiative (GRI G3)** : l'implication des parties prenantes est posée comme l'un des quatre principes fondamentaux qui déterminent le contenu d'un rapport RSE. Les critères sont les suivants :

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

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

Pour aller plus loin :

« *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme* », Les études de la Commission nationale consultative des Droits de l'Homme (CNDH), Olivier Maurel, 2009

« *The Stakeholder Engagement Manual* » (vol. 2), UNEP, AccountAbility, Stakeholder Research Associates, 2005



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