



**Dialoguer avec  
ses parties  
prenantes pour  
améliorer  
sa résilience**



Où en sont  
les entreprises  
françaises ?



Juin 2021





Né à la suite du Sommet de la Terre de RIO (92), le Comité 21, association française pour le développement durable réunit

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 labellisation, travail sur les filières...

CONTACT

**Caroline Baron**

caroline.baron@desenjeux

etdeshommes.com

En partenariat avec



## Sommaire

Introduction	4
Méthodologie	5
Résumé de l'étude	6
Pourquoi dialoguer ? Des motivations complémentaires entre les entreprises et les parties prenantes	8
Émergence d'une meilleure prise en compte des parties prenantes dans de récents textes de loi, réglementations et référentiels internationaux	10
Le développement de la relation parties prenantes dans les récents textes de loi français et européens	10
Société à mission et parties prenantes : mise en perspective internationale	13
Analyse de la maturité des pratiques de dialogue des entreprises françaises	18
Partie prenante : une notion à clarifier	18
Grandes tendances observées	19
Analyse détaillée	23
Les axes d'amélioration pointés par les acteurs	37
Conclusion : le dialogue parties prenantes en temps de crise, l'enjeu de la résilience	42
Membres du groupe de travail et personnalités interviewées	44

# Introduction

Le besoin de participation, vieux mot gaulois, est patent dans nos sociétés, la participation du public à sa charte, les guides de participations citoyennes fleurissent ; la crise de la démocratie représentative alimente l'aspiration à la démocratie participative, la co-construction et les projets en partenariats forment des socles nouveaux pour l'exercice de la citoyenneté.

L'entreprise n'échappe pas à ce mouvement ; le rapport qu'a publié le Sénat intitulé « Comment valoriser les entreprises responsables et engagées »<sup>1</sup> en juin 2020 reconnaît d'emblée que : « Les « parties prenantes » de l'entreprise regroupent l'ensemble des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise et qui :

- participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires) ;
- observent et/ou influencent son comportement en interne et en externe (syndicats, ONG) ;
- sont affectées, directement ou indirectement, par ses activités (communautés locales, collectivités territoriales, État...) de façon positive ou négative.

Les sénateurs imputent aux parties prenantes l'injonction de responsabilité dans l'entreprise (RSE) : ils soulignent que « Les parties prenantes qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité, en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques. La notion est bidirectionnelle et inclut les organisations qui exercent également un impact sur l'entreprise. »

## **Autrement dit, responsabilité, création de valeur et parties prenantes forment la trilogie nouvelle de l'entreprise.**

Nouvelle ? N'oublions pas que les premiers travaux datent des années 70, avec ceux de Sturdivant<sup>2</sup>, qui assimilait les parties prenantes aux « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt commun dans son activité », tandis que dès 1963 la définition se stabilise autour des travaux du Stanford Research Institute, qui définit les « stakeholders » comme « des groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister ».

**Mais ce qui est nouveau, c'est la perméabilité entre l'entreprise et la société, qui ne cesse de se renforcer** au fur et à mesure que les externalités de l'entreprise deviennent des risques de plus en plus graves, et qu'en même temps le désir de participation à la conduite des affaires se fait dans la proximité, faute, on l'a dit, de confiance dans la représentativité. Or l'entreprise est, comme lieu de travail, un lieu de proximité quotidien, qui, donc, est soumis aux mêmes injonctions démocratiques que la cité. C'est ce que le Comité 21 affirmait déjà en mars 2019 : « La porosité entre entreprise et société étant claire, il ne fait désormais plus vraiment doute qu'elle conditionne par ailleurs sa pérennité. Cette légitimité acquise permet aux entreprises d'affirmer peu à peu leur engagement sociétal, au-delà d'actions de philanthropie et de mécénat, dans un contexte général où la multiplicité des problématiques et des attentes donne une occasion unique d'exprimer la créativité et l'innovation dont elles sont capables. »<sup>3</sup>



La France, secouée au-delà d'autres pays par ces revendications sur les citoyennetés, locales, écologiques, d'entreprises, qui a connu en l'espace de deux ans le mouvement des gilets jaunes, une convention citoyenne pour le climat, et la loi Pacte, est en avance depuis 2001 par rapport à d'autres pays, mais cette avance va disparaître quand sera appliquée la nouvelle directive dite CSRD (Corporate Sustainable Reporting Directive), qui exige le même standard de reporting pour toutes les grandes entreprises européennes. **Afin de bien se préparer à ces échéances, nous devons faire un état des lieux dans notre pays de la relation parties prenantes.**

Précision : dans un souci de simplification, nous emploierons le terme « dialogue parties prenantes » à plusieurs reprises dans ce document. Cependant ce terme est parfois trop réducteur et ne reflète pas la véritable nature des interactions nourries entre les entreprises et leurs parties prenantes. Le lecteur aura donc bien en tête que l'on parle ici de relations parties prenantes, dont les modalités sont multiples.

1 Lamure & Le Nay au nom de la délégation aux entreprises, 2020. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : une exemplarité à mieux encourager

2 Sturdivant, 1979. Executives and Activists : Test of stakeholder Management, California Management Review

3 Comité 21, 2019, Engagement sociétal des entreprises : de la RSE vers une stratégie de transformation à la hauteur des enjeux sociétaux du 21<sup>ème</sup> siècle

# Membres du groupe de travail et personnalités interviewées

Le Comité 21 et Des Enjeux et Des Hommes remercient Pierre Victoria, président du collège Entreprises du Comité 21 et président du groupe de travail, ainsi que l'ensemble de ses membres et les personnes interviewées d'avoir échangé avec nous leur point de vue et retours d'expériences sur les enjeux passionnants de la relation entreprise-parties prenantes.

## Groupe de travail

### PME et ETI

Belliere Luc, Dirigeant, Ana Bell Group  
Brézac Aude, Directrice Responsabilité Sociétale et Environnementale, Manitou  
Desmoitier Nicolas, Chargé de missions R&D et Doctorant CIFRE, Toovalu  
Jost Magali, Co-gérante, Nature & Aliments  
Kerouanton Gisele, Responsable RH et RSE, Deca Propreté  
Lebot Xavier, Président DG, Macoretz

### Associations

Grau Sarah, Co-Directrice, Décider Ensemble  
Leclair Cécile, Directrice des programmes, AVISE  
Mollet Anne, Directrice générale, Communauté des entreprises à mission

### Grands groupes

Bonhomme Bertrand, Vice-président du développement durable, Michelin  
Dante Sandra, Vice-présidente Social Accountability and Prospective, Total  
De Lataillade Nathalie, Coordination of Veolia's CSR network & stakeholders relations, Veolia  
Excoffier Cathy, Directrice Déléguée à la Responsabilité Sociale d'Entreprise, Orange France  
Fiancette François, Pilote d'affaires en charge des partenariats, RTE  
Marty Sandrine, Responsable RSE, Enedis  
Nissim Yves, Directeur de la Gouvernance et des Opérations RSE, Orange Corporate  
Paltz Emmanuella, Responsable du dialogue parties prenantes, Orange France  
Rodriguez Jean-François, Directeur Développement Durable Adjoint, La Poste

### Syndicat

Lellouche Frédérique, Responsable RSE et gouvernance, CFDT

### Organismes publics

Odolant Françoise, Responsable du pôle Acheteurs, Chartes et Labels, Médiateur des entreprises  
Damasse Clément, Responsable de projet RSE, BPI France

### Experts

Champon Marine, experte en stratégies de concertation et de communication, fondatrice et directrice, Initiatik  
Coupet André, auteur de "L'entreprise progressiste", co-animateur du GT "Raison d'être", Entreprise et Progrès  
Hollandts Xavier, Associate Professor, Kedje Business School  
Richer Martin, Fondateur et Président, Management & RSE, membre de l'Institut Français des Administrateurs  
Vacher Cécile, Fondatrice associée et consultante RSE, Vertuel

# Personnalités interviewées

## PME et ETI

Bourgogne Sandrine, Secrétaire générale adjointe, CPME

Jost Magali, Co-gérante, Nature & Aliments

Kerouanton Gisele, Responsable RH et RSE, Deca Propreté

Lebot Xavier, Président DG, Macoretz

Morgaut Fabienne, Directrice RSE, Maisons du monde

Siret Willy, Directeur général délégué LNA Santé

## Grands groupes

Bru Emmanuelle, Responsable du dialogue avec les parties prenantes et des droits de l'homme, BNP Paribas

Chalvon Pascal, Directeur du développement durable, Solvay

Fiancette François, Pilote d'affaires en charge des partenariats, RTE

Lummaux Amélie, Directrice du développement durable et des affaires publiques, ADP

Normant Emmanuel, Directeur du développement durable, Saint-Gobain

Provenzano Victoria, Chargée de mission Engagement sociétal et Relation société civile, Eramet

Tronchon Joël, Directeur du développement durable, SEB

## Associations

Bénard Fanny, membre, OBSAR et Directrice Associée, BuyYourWay

Boyer Nathalie, Déléguée Générale, OREE

Korniloff Marie-Christine, Directrice déléguée au monde économique, WWF

Meyrueis Charlotte, Directrice, Cœur de Forêt

## Experts

Cabanès Valérie, juriste internationaliste et essayiste

Calzaroni Clémence, Directrice conseil, Greenflex, RSE et Parties Prenantes

Chiquet Bernard Marie, fondateur, Institut iGi

## Investisseur

Hivert Ariane, Analyste et spécialiste ESG, Sycomore

## Directeurs de publication

Bettina Laville

Agnès Rambaud-Paquin

## Rédactrices

Sarah Dayan

Caroline Baron

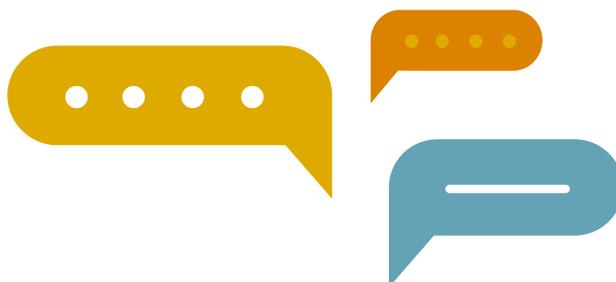
Sarah Mellier

Jeanne Maizy

Emma Lamerand

## Contributeurs

Comité 21 Grand Ouest avec Antoine Charlot, Anne Laurence, Juliette Houllébrecque



# Méthodologie

Les données présentées dans cette étude sont issues des réunions du groupe de travail du think tank « Entreprises et parties prenantes : nouvelles voies de résilience et de gouvernance » (voir composition page 5) et de trois consultations menées entre octobre et décembre 2020 :

**Une enquête qualitative** reposant sur 21 entretiens téléphoniques auprès de trois cibles :

- **Des entreprises engagées** dans des pratiques de dialogue régulières : Aéroports de Paris, BNP Paribas, Deca Propreté, Eramet, LNA Santé, Macoretz, Maisons du Monde, Nature et Aliments, RTE, Saint-Gobain, SEB, Solvay, soit 58% de grands groupes, 17% d'ETI, et 25% de PME
- **Des experts** : Des Enjeux et des Hommes, Greenflex, iGi Partners, Valérie Cabanès (juriste internationaliste et essayiste).
- **Des parties prenantes** : Cœur de Forêts, CPME, Obsar, Orée, Sycomore, WWF

**Deux enquêtes quantitatives** (questionnaires en ligne) afin de **collecter et analyser le point de vue des entreprises** (75 répondants) **et des parties prenantes** (28 répondants) sur l'état du dialogue parties prenantes en France. La figure 1 ci-dessous présente la répartition des réponses des entreprises, selon leur taille. La figure 2 renseigne sur la répartition des réponses par type de parties prenantes.

FIGURE 1

## Répartition par taille d'entreprises

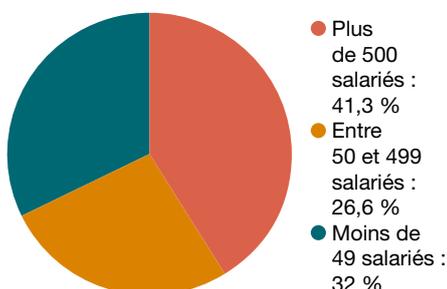
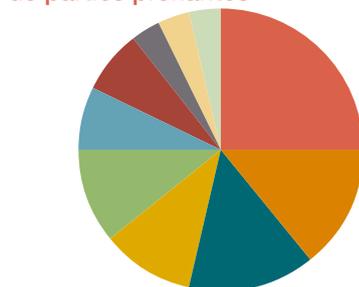


FIGURE 2

## Répartition par type de parties prenantes

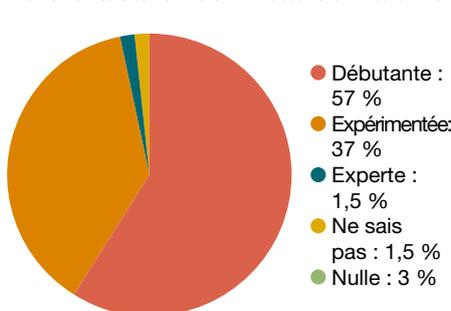


- Membre d'une ONG, d'une association de plaidoyer : 25 %
- Acteur public, autorité locale ou nationale : 14,3 %
- Investisseur, actionnaire d'une entreprise : 14,3 %
- Autre : 10,7 %
- Syndicat : 10,7 %
- Riverain ou membre d'une communauté locale : 7,1 %
- Expert, scientifique : 7,1 %
- Partenaire d'affaires d'une entreprise : 3,6 %
- Client d'une entreprise : 3,6 %
- Membre d'une organisation professionnelle : 3,6 %

Si des entreprises de tous secteurs ont répondu à l'enquête, les industries manufacturières et les services sont fortement représentés.

FIGURE 3

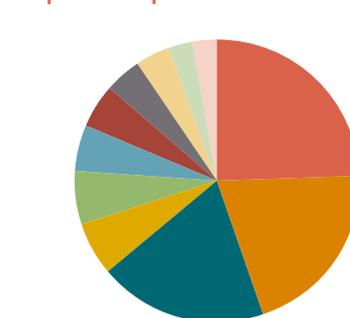
## Auto-évaluation du niveau de maturité



Enfin, comme le montre la figure 4 ci-dessus, le niveau de maturité des répondants concernant les sujets de dialogue parties prenantes est hétérogène, avec une majorité d'entreprises qui débutent.

FIGURE 3

## Répartition par secteur d'activité



- Autres (Activité des ménages en tant qu'employeur, Arts, spectacles et activités récréatives, construction, enseignement, Hébergement restauration, Transports et entreposage etc.) : 24 %
- Industrie manufacturière : 20 %
- Autres activités de services : 18,6 %
- Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution : 10,7 %
- Activités financières et d'assurance : 6,6 %
- Santé humaine et action sociale : 5,3 %
- Activités spécialisées, scientifiques et techniques : 5,3 %
- Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles : 4 %
- Activités immobilières : 4 %
- Information et communication : 2,6 %
- Agriculture, sylviculture et pêche : 2,6 %

À noter que parmi les répondants, 60% ont une fonction en lien avec le Développement Durable et la RSE et 19% sont membres de la Direction Générale.

Plusieurs réseaux ont été sollicités pour relayer ces enquêtes en ligne. Nous adressons nos sincères remerciements : aux adhérents du Comité 21, à la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF), au C3D, à MR21, à AVISE, au Global Compact, à l'ORSE, à l'Orée, à la CFE-CGC, à NewsRSE, à IdealCo, à l'Agence Lucie, aux Dirigeants responsables de l'Ouest, aux Entrepreneurs d'avenir, à la Plateforme RSE nationale et à la Plateforme RSE Occitanie.

# Résumé de l'étude

Si cette étude permet d'identifier certaines tendances, il est important de souligner qu'il reste aujourd'hui difficile de dresser des constats globaux sur la mise en œuvre du dialogue parties prenantes car celui-ci est étroitement lié à la culture et au modèle d'affaires de chaque entreprise, à son implantation et à son secteur d'activité, à son histoire...

Comme le souligne un grand groupe que nous avons interrogé, « **il y a autant de dialogues que de parties prenantes et que d'entreprises** ».

Les enquêtes qualitatives et quantitatives conduites dans le cadre de ce bilan des pratiques des entreprises françaises ont toutefois permis d'identifier certaines tendances et les axes de progression qui en découlent.

## Le consensus sur l'utilité du dialogue

Pour les entreprises, le dialogue permet de mieux s'intégrer à leur écosystème, bien comprendre les attentes de la société civile et ainsi devenir plus résilientes en anticipant les futures tendances.

Pour les parties prenantes, le dialogue est souhaitable, voire nécessaire, car il pousse les entreprises à élargir leurs perspectives et renforcer leur vision de long terme en prenant mieux en compte les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux.

## Derrière les convictions, une réalité plus contrastée

Globalement l'étude a permis de révéler une faible maturité des entreprises, mais aussi un décalage entre la perception de l'enjeu stratégique que représente le dialogue et les pratiques effectives. La prise de conscience collective des intérêts à dialoguer ne se traduit pas encore dans les faits. Les principaux freins identifiés sont le manque de soutien des dirigeants et de méthodologie pour pratiquer le dialogue.

L'analyse des pratiques de dialogue, selon les 4 niveaux de maturité (cf. page 23) déjà utilisés dans le « Benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes »<sup>1</sup>, rend compte du retard et de l'hétérogénéité des pratiques.

1 Comité 21 & Des Enjeux et des Hommes (2021). Benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes

NIVEAU

1

## Pratiquer le dialogue avec ses parties prenantes

**Peu d'entreprises fonctionnent en « système fermé ».** La plupart d'entre elles pratiquent un minimum de dialogue mais celui-ci recouvre des réalités très différentes selon la typologie d'acteurs mobilisés, les formes par lesquelles il se manifeste et les objectifs qu'il vise.

**Le dialogue est plutôt conduit à l'échelle locale.** Les grands groupes font face à un enjeu de coordination au niveau du siège pour plus d'efficacité dans le traitement des attentes diverses.

**L'information et la consultation sont les méthodes encore largement privilégiées** tandis que les projets de co-construction sont moins fréquents.

NIVEAU

## 2

## Formaliser la stratégie de dialogue

**Le dialogue est peu formalisé et reste une pratique peu partagée en interne** : les grands groupes formalisent davantage leur démarche que les PME (élaboration d'une cartographie des parties prenantes, exercice de matérialité, nomination de personnels dédiés).

**Les entreprises n'envisagent pas le spectre complet des acteurs** qu'il est nécessaire d'intégrer pour réellement pouvoir parler de démarche de dialogue. Ceux-ci sont souvent réduits aux clients, salariés et fournisseurs. D'autre part, **les critères de sélection des parties prenantes diffèrent selon la taille de l'entreprise** : expertise, proximité géographique et influence sont les principaux critères utilisés par les grands groupes tandis que les PME privilégient le potentiel de développement de leur activité.

**Les acteurs mesurent peu l'impact du dialogue et ont des difficultés à identifier des indicateurs pertinents** : la formalisation ne va quasiment jamais jusqu'à la mise en place d'un véritable suivi et d'une évaluation du dialogue. Quand c'est le cas, les indicateurs se concentrent sur les moyens au détriment des résultats obtenus (en termes d'impact).

NIVEAU

## 3

## Professionaliser le dialogue

**Dialoguer sur des sujets stratégiques est une nécessité pour l'entreprise et un facteur de motivation pour les parties prenantes.** Les principaux sujets traités sont la démarche RSE et la stratégie d'entreprise. Le choix des sujets est en général unilatéralement proposé par l'entreprise.

**Le développement d'une culture du dialogue est encore limité** dans les entreprises. Elles sont peu nombreuses à mettre en place des formations, guides, chartes pour diffuser cette culture dans toute l'organisation.

**La formalisation des règles de dialogue facilite la confiance des parties prenantes.** Elle participe à la qualité des échanges. Pour animer le dialogue, les entreprises ont plus souvent recours à un tiers qu'à des actions de professionnalisation en interne.

NIVEAU

## 4

## Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

**Entreprises et parties prenantes s'accordent sur l'intérêt qu'il y aurait à mieux impliquer les parties prenantes dans la gouvernance.** Elles estiment que c'est même une condition clé pour aider l'entreprise à répondre à certains enjeux sociétaux et accroître sa résilience.

**La réalité est cependant différente, peu d'entreprises intègrent leurs parties prenantes dans leurs prises de décision.** Cette intégration dépend de la conviction des dirigeants et du contexte plus ou moins favorable (définition d'une nouvelle stratégie d'entreprise, définition d'une raison d'être, etc.). Un manque de méthodologie semble également freiner ces pratiques. A noter que les PME sont beaucoup plus ouvertes à l'idée d'ouvrir leur gouvernance, même au niveau du conseil d'administration.

**Le comité de parties prenantes est une pratique encore peu répandue mais qui a vocation à se développer, y compris dans les PME avec des modalités adaptées.** Elle favorise l'approfondissement de thématiques et permet d'intégrer une plus grande diversité de parties prenantes que dans un conseil d'administration. Notons qu'aucune entreprise interrogée ne propose que des administrateurs rejoignent ce comité des parties prenantes. Nous sommes encore loin d'une inflexion des arbitrages stratégiques par les parties prenantes externes, et d'ailleurs les entreprises le souhaitent-elles ?

# Pourquoi dialoguer ?

## Des motivations complémentaires entre les entreprises et les parties prenantes

### Du côté des entreprises, une volonté de mieux comprendre leur écosystème et de minimiser les risques

Les deux principales raisons motivant les entreprises à se lancer dans une démarche de dialogue sont de **mieux comprendre les attentes des parties prenantes** (26 %) et d'**anticiper les risques** (23 %). C'est une approche traditionnelle du dialogue parties prenantes, motivée par des enjeux réputationnels et faisant abstraction de la valeur ajoutée de cette pratique. 10 % seulement des répondants estiment que le dialogue parties prenantes sert à renforcer l'innovation.

« Notre panel de parties prenantes externes nous permet d'entendre leur voix sur l'évolution du développement durable. Cela permet de signaler des points critiques potentiels, notamment sur des sujets compliqués. » Grand Groupe

Les entreprises qui considèrent le dialogue comme un moyen de **mieux s'intégrer à l'écosystème** et de devenir **plus résilientes** en adoptant une **vision prospective** sont encore peu nombreuses.

### Du côté des parties prenantes, une envie de faire bouger les lignes plus rapidement

Les parties prenantes externes attendent du dialogue qu'il **élargisse le point de vue des entreprises, et renforce leur vision de long terme** (71 %). En cela, elles sont en phase avec ce qu'attendent d'elles les entreprises : expertise, vision et compréhension du monde. Mais les parties prenantes attendent un **engagement sérieux** de la part des entreprises auxquelles elles dédient du temps. 58% d'entre elles souhaitent **faire évoluer les modèles d'affaires** des entreprises vers des activités plus durables. La nature des sujets mis au dialogue, plus ou moins stratégiques, est donc capitale. Une communication sur les suites

du dialogue est également essentielle afin d'expliquer les effets engendrés dans l'entreprise. 58 % des parties prenantes affirment dialoguer pour bénéficier d'une écoute et obtenir des réponses à leurs attentes.

### Des parties prenantes au service de l'utilité sociale de l'entreprise

Dans les années 1970, les travaux de Milton

Friedman ont démontré que le succès d'une société ne devait se mesurer sur sa seule valeur actionnariale. Bien que les adeptes américains du mouvement philanthropique lui aient répliqué, cette théorie s'est imposée dans les organes de gouvernance. Le projet libéral s'est malheureusement éloigné de la recherche du bien être des personnes et s'est mué dans un projet exclusivement économique, dédié à la recherche prioritaire du profit. Dans cette optique, la prise en compte des externalités négatives de l'entreprise est contraire à ses intérêts, ou du moins n'est pas nécessaire, car celle-ci n'est redevable qu'envers ses actionnaires. Sa seule responsabilité consiste à générer du profit,



« Les entreprises confèrent une importance croissante au dialogue parties prenantes car la légitimité de l'utilité sociétale d'une entreprise est donnée par ses parties prenantes. » Expert

« **L'utilité sociale peut se mesurer par ce que l'entreprise apporte aux parties prenantes.** » Grand Groupe

tant qu'elle opère dans le respect de la loi et de la libre compétition. L'avènement du néolibéralisme n'a fait que renforcer cette tendance. Mais dans un monde de plus en plus conscient des enjeux de développement durable, où les règles diffèrent d'un pays à un autre, complexifiant de ce fait les chaînes de valeur, cette théorie montre ses limites, tant dans la croissance des entreprises sur le long terme que dans la création de valeur pour la société. Les conséquences environnementales de ce modèle de développement, les scandales à répétition, qu'ils soient éthiques, sociaux – dont le creusement des écarts de salaires et la rémunération exponentielle de l'actionnaire – ont généré un questionnement sur la finalité même de l'entreprise et la place de l'actionnaire.

**En parallèle, la théorie des parties prenantes a été élaborée par l'économiste Edward Freeman dans les années 1980,** l'idée étant qu'une entreprise ne peut prospérer que si elle tient compte de l'ensemble de ses parties prenantes. Elle s'imbrique dans un écosystème dont elle ne peut faire abstraction, et auquel elle doit donc s'adapter. Plus récemment, Blanche Segrestin, professeur à MINES Paris Tech pointe le risque systémique de recherche du profit à court terme de la part des actionnaires, générant parfois des options stratégiques néfastes pour les entreprises sur le long terme. Dans son ouvrage « L'entreprise comme commun », Cécile Renouard pose comme principe que l'entreprise - en tant que personne morale - n'est détenue par

personne et peut être considérée comme un projet mobilisant un ensemble de parties prenantes. Dans l'édition 2020 du Trust Baromètre d'Edelman, 87 % des personnes interrogées ont classé les parties prenantes, et non les actionnaires, comme les plus importantes pour le succès à long-terme des entreprises.

En France, la loi PACTE représente un tournant : elle redéfinit le concept de société privée, en complétant l'article 1833 du Code Civil d'un nouvel alinéa : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » À ce titre, la loi PACTE figure comme l'un des outils législatifs les plus aboutis<sup>2</sup> pour inciter les entreprises à prendre en compte les intérêts de leurs parties prenantes dans leur manière de mener leurs activités, notamment à travers la formulation d'une raison d'être. **Dans cette perspective, certaines entreprises intègrent le dialogue parties prenantes comme une étape clé de l'élaboration de leur raison d'être, ou l'enrichissement de leur stratégie RSE.**

« **Notre raison d'être, votée en AG récemment, va être très liée à nos parties prenantes et va alimenter le dialogue parties prenantes du premier cercle.** » Grand Groupe

« **Plus l'utilité sociale est forte, plus cela nécessite un dialogue parties prenantes important car les enjeux dépassent l'objet de l'entreprise.** » ETI



<sup>2</sup> Notons que la loi Pacte n'est cependant pas allée jusqu'à introduire l'entreprise dans le Code civil, si bien que l'entreprise reste sans définition juridique. Seule la société est reconnue, et l'article 1832 (non modifié par la loi Pacte) est inchangé : « la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». La vocation lucrative de la société n'a pas été nuancée.



# Émergence d'une meilleure prise en compte des parties prenantes dans de récents textes de loi, réglementations et référentiels internationaux

## Le développement de la relation parties prenantes dans les récents textes de loi français et européens

**Depuis quelques années, on constate la publication de plusieurs textes de loi ayant contribué à souligner l'importance du dialogue avec les parties prenantes, en réglementant ou en encourageant son développement.**

En France, la **loi sur le devoir de vigilance de 2017** est un temps fort de la prise en compte des parties prenantes par le législateur ; elle oblige l'entreprise à instaurer un dialogue avec tous les acteurs constituant sa chaîne de valeur (sous-traitants, fournisseurs, travailleurs, syndicats). La même année, la France transpose dans son droit la directive européenne sur la **déclaration de performance extra-financière (DPEF)** et inclut l'obligation de publier des informations sur ses parties prenantes (notamment dans la représentation du modèle d'affaires) mais également, et c'est la nouveauté de cette réglementation, sur la santé et la sécurité des consommateurs.

**La Taxonomie Européenne**, dont le décret d'application a été présenté par la Commission européenne le 21 avril 2021, propose une nouvelle grille de lecture de la durabilité des activités des entreprises qui vise à favoriser la transparence dans la relation entreprises-investisseurs.

Enfin, en mai 2019, la **loi PACTE** marque une étape vers la transformation des entreprises en modifiant leur objet social : elles doivent agir « en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » et donc les parties prenantes concernées par ces enjeux) et en créant le statut de société à mission qui va de pair avec l'obligation de créer un comité de mission composé de parties prenantes.

**Ces textes contribuent de façon complémentaire à un meilleur ancrage de l'entreprise dans son environnement, en relation avec ses parties prenantes.**



## Agenda 2030 et ODD17, 2015

En écho à l'ODD 17 "Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat durable pour le développement durable", la France s'est engagée à travers sa stratégie « Innover Ensemble » en 2016<sup>3</sup>. Cette stratégie entend valoriser et inciter les entreprises à aller au-delà de la RSE et met l'accent sur le besoin de travailler en coalition d'acteurs. Parmi les 16 propositions qu'elle comprend, la deuxième « Permettre aux entreprises et aux fondations d'orienter leurs activités vers des projets hybrides à l'international » vise notamment à la création d'une dynamique de partenariat publics/privés.

Dans les chantiers de la feuille de route des ODD de la France publiée en septembre 2019, les entreprises sont encouragées à « S'engager dans des coalitions multi-acteurs à l'échelle nationale et internationale et contribuant à l'atteinte des ODD, et participer à la coresponsabilité territoriale et au développement local »<sup>4</sup>. L'Agenda 2030 entend ainsi encourager de façon générale les **partenariats entre les parties prenantes de la société**.

<sup>3</sup> Ministère des affaires étrangères et du développement international, 2016, Innover Ensemble. Synthèse de la stratégie de promotion des nouveaux modèles de l'économie sociale et inclusive à l'international.

<sup>4</sup> Février 2020, La feuille de route de la France pour l'Agenda 2030

## Loi sur le devoir de vigilance, 2017

La loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre intervient en réponse à une prise de conscience de l'Europe (mais il s'agit là d'une loi française) sur les conditions de travail des sous-traitants des grands groupes industriels européens. Elle est une conséquence directe de différents scandales dont la catastrophe du Rana Plaza en avril 2013 au Bangladesh qui a entraîné la mort de plus de 1 000 salariés<sup>5</sup>. Elle prévoit d'identifier les risques et de prévenir « les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle [...] directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie »<sup>6</sup>.

La loi sur le devoir de vigilance fait état d'une importante prise en compte des **fournisseurs, sous-traitants** et des acteurs composant toute la chaîne de valeur mais également des **travailleurs** et des **syndicats**. La loi entend en effet établir des mécanismes d'alerte en concertation avec les organisations syndicales représentatives.

Au regard de la loi, **les parties prenantes sont directement impliquées dans l'élaboration du plan de vigilance**. L'association Sherpa, qui étudie les plans de vigilance, remarque toutefois que l'entreprise devrait apporter des précisions quant à « la fréquence, aux espaces et aux modes d'interactions privilégiés avec les parties prenantes [impliquées et sélectionnées] »<sup>7</sup> et préciser la méthodologie d'élaboration des mécanismes d'alerte et de signalement en associant les parties prenantes dont à minima les syndicats.

<sup>5</sup> Novethic, Qu'est-ce que le devoir de vigilance ?

<sup>6</sup> LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (1)

<sup>7</sup> Sherpa, 2018, Guide de Référence pour les Plans de Vigilance



## Déclaration de Performance Extra-Financière, 2017

Par le décret d'application du 9 août 2017 relatif à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises, celles-ci sont sommées de publier une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) dans leur rapport de gestion. Ce décret exige, sur le plan social, la publication d'informations sur l'emploi, l'organisation du travail, la santé et la sécurité, les relations sociales, la formation et l'égalité de traitement et, sur le plan sociétal, les entreprises vont aussi devoir informer sur les relations avec la sous-traitance et leurs fournisseurs<sup>8</sup>.

Au regard de la prise en compte des parties prenantes, la nouveauté de ce décret réside dans les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des **consommateurs**. En effet, dans la directive européenne de 2014 dont est issue la DPEF, une grande importance était accordée à l'accroissement de « la confiance des investisseurs et des consommateurs » et à la nécessité de « fournir aux consommateurs un accès facile aux informations relatives à l'incidence des entreprises sur la société »<sup>9</sup>.

Le décret répond ainsi à une demande accrue de transparence des entreprises sur les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux vis-à-vis des parties prenantes comprises comme étant les **investisseurs**, les **travailleurs** et les **consommateurs**, et contribue à renforcer leur relation commune.

8 Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises  
9 Directive 2014/95/UE du Parlement Européen et du conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes

## Loi PACTE, 2019

Jean-Dominique Senard et Nicole Notat, dans leur rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif »<sup>10</sup> publié le 9 mars 2018, définissent les parties prenantes comme « les personnes et les groupes qui subissent un risque du fait de l'activité de l'entreprise [...] le gouvernement d'entreprise lui-même doit incorporer ces considérations dans sa stratégie »<sup>11</sup>.

**Ils recommandent ainsi dans les grandes entreprises la création d'un comité de parties prenantes indépendant du conseil d'administration au sein des grandes entreprises.**

**Ce comité, composé de parties prenantes préalablement définies par l'entreprise elle-même** en fonction de ses particularités et de son secteur, aurait un rôle d'**aiguillon externe en faveur de la RSE** en aidant à la prise de décision, en fournissant des avis complémentaires sur la raison d'être de l'entreprise et en contribuant à trouver des solutions.

Publié en mars 2019, ce rapport était destiné à nourrir le projet de loi PACTE publié quelque mois plus tard.

**La loi PACTE, publiée le 22 mai 2019, signe l'acte de naissance des « sociétés à mission ».** Ses statuts précisent sa raison d'être ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.<sup>12</sup>

**L'entreprise est ainsi réinscrite au cœur d'un réseau de parties prenantes liées les unes aux autres pour construire une performance nouvelle.**

**La loi PACTE ne reprend cependant pas la proposition du comité de parties prenantes élaborée un an plus tôt par le rapport Notat-Sénard.** Elle prévoit en effet un comité semblable uniquement pour les sociétés à mission : « [Les modalités du suivi d'exécution de la mission] prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion [...], à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission »<sup>13</sup>.

10 Notat & Senard, 2018. L'entreprise, objet d'intérêt collectif

11 Ibidem.

12 LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

13 Ibidem.





## Taxonomie Européenne (en cours)

Dans le rapport technique publié le 18 juin 2019, la Taxonomie Européenne s'inscrit dans la dynamique du renforcement de l'arsenal réglementaire autour des enjeux RSE (ESG pour les investisseurs) et fournit un précieux outil pour les entreprises déjà tenues de publier une déclaration de performance extra-financière. Sous forme de classification, elle crée un langage communautaire pour catégoriser les activités économiques de près de 70 secteurs d'activité représentant 93 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) de l'Union européenne en fonction de leurs externalités environnementales. La Taxonomie n'est pas contraignante légalement mais les entreprises sont invitées à « communiquer publiquement et aux parties prenantes concernées, des informations sur les politiques, processus et activités de diligence menées pour identifier et traiter les impacts négatifs réels ou potentiels, y compris les conclusions et les résultats de ces activités »<sup>14</sup>. Afin de poursuivre un processus efficace, la Taxonomie Européenne encourage par ailleurs les entreprises à suivre les exemples d'indicateurs fournis dans le guide de l'OCDE sur le devoir de diligence<sup>15</sup> dont, concernant les parties prenantes :

- Le pourcentage de **parties prenantes impactées** engagées qui estiment que les impacts négatifs ont été traités de manière adéquate.
- Le pourcentage de **parties prenantes touchées** qui estiment que les voies de recours sont accessibles, équitables et efficaces<sup>16</sup>.

Sur la base d'une déclaration, la Taxonomie pourra permettre aux entreprises de lever des fonds en publiant leur part du chiffre d'affaires ou d'investissements correspondant à des activités comprises dans les cibles environnementales figurant dans la taxonomie. On notera donc ici que la taxonomie répond aux attentes des **investisseurs**, une autre catégorie essentielle de partie prenante des entreprises.

14 EU Technical Expert Group on Sustainable Finance, Mars 2020, Technical Report. Taxonomy: Final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance

15 OCDE, 2018, Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises

16 Op. cit., Technical Report. Taxonomy: Final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance



## Société à mission et parties prenantes : mise en perspective internationale

### Prise en compte des parties prenantes dans les statuts hybrides à l'international (voir le panorama du cabinet Prophil<sup>17</sup>)

L'étude des différents statuts juridiques permet de mieux comprendre ce qu'implique, pour une entreprise, d'avoir un statut de « société à mission » française, italienne, anglaise, américaine ou canadienne du point de vue des obligations réglementaires (la pratique peut aller plus loin que la loi). Il ressort de cette analyse les points suivants :

- **Une finalité du dialogue différente selon les pays.** La notion de « valeur actionnariale éclairée » institutionalisée dans le droit britannique par le **Company Act de 2006**, est différente de la modification de l'article 1833 du code civil<sup>18</sup> par la **loi PACTE** consacrant la nécessité pour les sociétés de **prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux** inhérents à l'activité de l'entreprise : en Grande Bretagne, la considération des intérêts des parties prenantes par les administrateurs est un **moyen d'accroître la compétitivité et la valeur à long terme pour les actionnaires**<sup>19</sup>.

17 Prophil, 2017. Panorama international des statuts hybrides au service du bien commun

18 Code civil. Article 1833 amendé par la loi PACTE (2019)

19 Jackson & Bartosch, 2016. Corporate Responsibility in Different Varieties of Capitalism: Exploring the Role of National Institutions.



## Community interest company

ROYAUME-UNI

### DATE DE CRÉATION

2004, implémentée en 2005

### PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

Le statut concerne les entreprises dont l'activité vise à bénéficier à la communauté ou à commercer avec un « but social », plutôt que de seulement se focaliser sur le profit.

- **Déclaration d'objectifs prenant en compte les parties prenantes** et servant l'intérêt général dans le statut de l'entreprise et dans The initial Community Interest Statement, lequel est utilisé pour exprimer les objectifs de l'entreprise à l'organisme de réglementation. The initial Community Interest Statement doit identifier explicitement l'objectif, la marche à suivre et les parties prenantes que l'entreprise prend en compte dans sa gouvernance<sup>20</sup>.
- **Partage de la valeur avec les parties prenantes** : le statut garantit que tous les actifs et bénéfices (à l'exception de ceux distribués conformément aux règles sur le plafonnement des dividendes) doivent être conservés au sein de l'entreprise et utilisés uniquement à des fins d'intérêt communautaire.

### CONTRÔLE PAR UN TIERS INDÉPENDANT

La Loi établit un organisme de réglementation comme titulaire indépendant du pouvoir de contrôle<sup>21</sup>.

### SANCTION

L'organisme de réglementation peut enquêter sur les plaintes des parties prenantes et a le pouvoir d'agir s'il constate qu'une CIC n'œuvre pas dans l'intérêt de la collectivité ou que les principes de partage de valeur ne sont pas respectés. Ces pouvoirs comprennent la possibilité de changer d'administrateurs ou de liquider l'entreprise<sup>22</sup>.

### INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES À LA GOUVERNANCE

Non

20 Community companies. Community interest companies

21 Department for Business, energy and industrial strategy, UK Gov (2017). Office of the Regulator of Community Interest Companies: Leaflets Frequently asked questions

22 Ibidem

- **Des modalités de dialogue non précisées mais une obligation de prise en compte des parties prenantes** : obligation de définir des objectifs qui prennent en compte les parties prenantes (partage de la valeur, avoir un impact positif sur la société, défense l'intérêt des parties prenantes). Les modalités n'étant pas précisées, **aucun de ces textes n'encourage l'intégration des parties prenantes à la gouvernance de l'entreprise, en dehors d'un comité ad hoc** (voir Focus sur le comité de mission page 17). La prise en compte des intérêts des parties prenantes dans les différents statuts étudiés s'opère dans une **logique déclarative plutôt qu'interactive**. A défaut de consultation et de co-construction avec ses parties prenantes, les entreprises dépendant des statuts étudiés ci-dessous sont tenues de les tenir informées (Déclaration d'objectifs prenant en compte les parties prenantes dans les Community interest company, rapport annuel dans la Societa Benefit, la société à mission etc.).
- **Le contrôle par un organisme tiers indépendant est la règle** (sauf au Canada où l'entreprise doit publier une déclaration qui peut être opposable).
- **Des sanctions peuvent être données, par la justice ou par une autorité compétente ; elles sont variables selon les statuts** et peuvent aller de la perte de sa qualité/son statut (société à mission), d'une modification de la gouvernance (changement d'administrateur) par l'organisme de réglementation, à la liquidation de l'entreprise (Community interest company), en passant par une amende pour manquement aux objectifs fixés (Società benefit).

En conclusion, dans ces différents pays, le législateur n'a que peu souhaité interférer dans les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, laissant ainsi la conviction des dirigeants, la pratique sur le terrain et la soft law créer les conditions et l'existence du dialogue avec les parties prenantes.

## Benefit corporation

ÉTATS-UNIS

### DATE DE CRÉATION

2010 (d'abord introduite dans l'État du Maryland)

### PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

Les Benefit corporations ont pour objectif de profiter à leurs actionnaires, mais également d'avoir un impact positif sur la société civile en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux. **Les parties prenantes externes sont ainsi prises en considération sans pour autant être intégrées à la gouvernance de l'entreprise.**

### CONTRÔLE PAR UN TIERS INDÉPENDANT

Un bilan annuel qui définit et évalue les performances sociales et environnementales de ses activités est réalisé par une organisation tierce et doit être mis à la disposition des actionnaires et du public.<sup>23</sup>

### SANCTION

La Benefit corporation s'expose à une perte de sa certification en cas de violation ou d'un défaut de la poursuite d'un intérêt public général ou spécifique mais n'encourt aucune sanction monétaire.

Les administrateurs peuvent être poursuivis pour les mêmes raisons dans le cadre d'un shareholder derivative lawsuit ou d'un nuisance lawsuit, lesquels peuvent être engagés selon les prérequis prévus par la Model benefit corp legislation<sup>24</sup>. Les sanctions auxquelles ils s'exposent dépendent de l'Etat dans lequel l'entreprise opère.

### INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES À LA GOUVERNANCE

Non

23 B Corp. Benefit Corporation Reporting Requirements  
24 Model benefit corp legislation, 2017

## Società benefit

ITALIE

### DATE DE CRÉATION

2016

### PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

Ce statut juridique est formulé sur le modèle de la Benefit Corporation américaine et a été adopté par plus de 500 entreprises italiennes, qui l'ont reconnu comme un modèle optimal pour faire face aux défis du nouveau millénaire.<sup>25</sup>

- **Définition d'objectifs prenant en compte les parties prenantes** et servant l'intérêt général dans le statut de l'entreprise
- **Professionnalisation de la prise en compte des parties prenantes par l'entreprise** : l'article 4-2 de la loi n°208 du 28 décembre 2015 dispose qu'un ou plusieurs individus sont chargés de vérifier que les objectifs sont bien atteints et de produire un reporting, garantissant ainsi une montée en compétence de certains acteurs internes à l'entreprise<sup>26</sup>.

### CONTRÔLE PAR UN TIERS INDÉPENDANT

Une évaluation annuelle des actions mises en œuvre pour défendre l'intérêt des parties prenantes : l'article 5 de la loi dispose que les objectifs et les actions mises en œuvre pour la défense des intérêts des parties prenantes et de l'intérêt général font l'objet d'une évaluation annuelle par une **tierce partie indépendante**, laquelle est publiée dans un rapport annexe au rapport annuel financier de l'entreprise

### SANCTION

L'Italie a confié à l'Autorité de la concurrence (AGCM) la compétence de contrôler la poursuite réelle des objectifs prenant en compte les parties prenantes et le pouvoir d'amender les entreprises qui ne le font pas, conformément à une pratique commerciale déloyale et à une législation sur la publicité trompeuse.<sup>27</sup>

### INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES À LA GOUVERNANCE

Non

25 Società Benefit. Società Benefit: lo status giuridico per un'azienda double purpose

26 Notat & Senard, 2018. L'entreprise, objet d'intérêt collectif

27 Società Benefit. Règlements



## Société à mission

FRANCE

### DATE DE CRÉATION

2019 (loi PACTE)

### PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

En mai 2021, près de deux ans après la loi PACTE, plus de 160 entreprises s'étaient dotées de cette qualité. L'Observatoire des sociétés à mission prévoit que d'ici 2025 plus de 10 000 sociétés pourraient sauter le pas.<sup>28</sup>

### CONTRÔLE PAR UN TIERS INDÉPENDANT

L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que la société à mission se fixe fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définies par décret en Conseil d'Etat.

### SANCTION

En cas de manquement à ses engagements sociaux et environnementaux, **l'entreprise ne s'expose à aucune sanction financière** puisque l'intérêt du statut réside dans la visibilité et la légitimité aux yeux des tiers.

**La seule sanction est la perte de la reconnaissance du statut d'entreprise à mission.**<sup>29</sup>

### INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES À LA GOUVERNANCE

Non

28 Novethic, 2021. Entreprise à mission : le portrait-robot de 100 pionniers.

29 Sandra Nussbaum, Les Echos solutions, 2020. Entreprise à mission : avantages et conditions de ce statut de la loi Pacte

## Économie Sociale et Solidaire

FRANCE

### DATE DE CRÉATION

2014 (pour les sociétés commerciales)

### PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

**La loi du 31 juillet 2014** ouvre le périmètre de l'économie sociale et solidaire (ESS) aux sociétés commerciales qui en respectent les principes.

Entre autres, les organisations concernées doivent adopter une « **gouvernance démocratique** » définie et organisée par les statuts, laquelle prévoit l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise au-delà des seules questions d'apport en capital ou au montant de leur contribution financière.

### CONTRÔLE PAR UN TIERS INDÉPENDANT

Considérant la variété des organisations concernées par l'ESS<sup>30</sup>, le contrôle de l'exécution de la gouvernance démocratique par un tiers indépendant et les sanctions auxquelles l'organisation s'expose en cas de manquement ne sont pas traités dans ce tableau.

### INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES À LA GOUVERNANCE

En théorie oui. Cependant, la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans l'activité de l'entreprise n'est pas toujours effective.

30 Conformément à l'article 1 de la loi du 31 juillet 2014 : font partie de l'économie sociale et solidaire « les personnes morales de droit privé constituées sous forme de coopératives, de mutuelles, de fondations, ou d'associations régies par la loi du 1er juillet 1901 »



## Public benefit company

BRITISH COLUMBIA, CANADA

### DATE DE CRÉATION

2020

### PRISE EN COMPTE DES PARTIES PRENANTES

Le statut est introduit en 2019 par un amendement du Business Corporations Act<sup>31</sup> et a pris effet l'année suivante.

- **Intégration d'objectifs d'intérêt public prenant en compte les parties prenantes** dans les statuts de l'entreprise
- Exigence de **prise en compte de ces objectifs dans les décisions prises par les administrateurs**

### CONTRÔLE PAR UN TIERS INDÉPENDANT

**Evaluation annuelle des actions mises en œuvre pour défendre l'intérêt des parties prenantes** : audit interne et publication d'un rapport annuel évaluant la mise en œuvre des objectifs déclarés par l'entreprise dans ses statuts. Les progrès doivent être évalués par l'entreprise selon une **norme indépendante et tierce**, laquelle doit émaner d'un organisme sans lien avec l'entreprise comme la B Corp certification, le Global Reporting Initiative ou le Sustainability Accounting Standards Board.<sup>32</sup>

### SANCTION

La public benefit company s'expose à des sanctions si elle ne met pas en œuvre les objectifs RSE qu'elle se fixe

**Le statut protège les administrateurs et les dirigeants de sociétés contre les allégations de manquement à leur obligation d'agir dans le meilleur intérêt des actionnaires** en choisissant de prioriser d'autres parties prenantes, et donc potentiellement des enjeux sociaux et environnementaux.<sup>33</sup>

### INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES

#### À LA GOUVERNANCE

Non.

31 British Columbia Bill M 2019, Business Corporations Amendment Act (No. 2)

32 BLG, 2020. Benefit companies arrive in B.C.

33 PricewaterhouseCoopers, 2020. Insights: British Columbia introduces a benefit company – a new type of company under its Business Corporations Act.

## Focus sur le comité de mission

Alors que la maturité des entreprises est faible sur le 4<sup>e</sup> niveau du dialogue (« Implication des parties prenantes dans la gouvernance », voir page 35), la qualité de **société à mission** apporte une **innovation majeure dans la gouvernance** dans la mesure où elle implique la **création d'un comité de mission**, organe chargé de suivre et d'évaluer la conformité de la gestion par l'entreprise de la mission qu'elle s'est donnée. Le texte de loi prévoit « un comité de mission, organe social ad hoc chargé de suivre l'exécution de la mission **en prenant en compte les intérêts des parties prenantes** ayant un lien direct avec l'activité de la société ».

Bien que la **composition du comité** soit laissée libre à l'entreprise - avec la seule obligation de présence d'au moins un salarié – nombre d'entreprises **intègrent des parties prenantes externes** dans leur **comité de mission**. Le texte prévoit qu'« un comité de mission, distinct des organes sociaux et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission. » Ce rapport devra **être pris en compte par l'assemblée des actionnaires** et publié dans les conditions fixées par les statuts de la société. **Le rôle du comité de mission est donc essentiel** pour faire coïncider la gouvernance et les engagements des actionnaires avec les intentions affichées.

A noter, qu'un an après la parution des décrets d'application de la loi Pacte, on compte **166 sociétés à mission enregistrées, essentiellement des TPE-PME**. La crise actuelle a selon certains observateurs accéléré ce mouvement en révélant le **besoin de sens** au sein des entreprises.



« Ce comité de mission crée ou renouvelle toutes sortes de liens plus que jamais vitaux pour les organisations : liens entre l'entreprise et le monde extérieur (le comité étant, en pratique, souvent composé d'une majorité de personnalités externes) ; liens entre les parties prenantes ; liens entre les organes de gouvernance déjà en place (conseil d'administration, comité exécutif). »

Expert

L'affaire Danone, avec la crise de gouvernance et l'éviction de son PDG Emmanuel Faber en mars 2021 qui s'en est suivie, permet de tester d'une certaine manière le rôle et le pouvoir du comité de mission pour traverser ce type de tempêtes tout en préservant la mission de l'entreprise. Après l'Assemblée Générale du groupe le 29 avril 2021, Pascal Lamy, le président du comité de mission, qui a présenté pour la première fois son rapport annuel à cette occasion, affirmait avoir obtenu les assurances nécessaires concernant la poursuite de la mission. Affaire à suivre...



# Analyse de la maturité des pratiques de dialogue des entreprises françaises

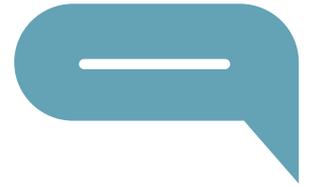
## Partie prenante : une notion à clarifier

Il convient de préciser que les entreprises interrogées n'ont pas toutes la même compréhension de la notion de « parties prenantes » et que cette terminologie est plus souvent utilisée par les grands groupes que par les PME qui privilégient le terme de « partenaires ». Certaines incluent les parties prenantes internes (les salariés et leurs représentants) et d'autres non. Certaines se limitent aux parties prenantes « contractuelles » (fournisseurs, clients) tandis que d'autres élargissent le spectre (ONG, collectivités et organismes d'Etat, médias, communautés locales, monde académique, concurrents etc.).

« Les entreprises ne savent pas quoi mettre derrière ce terme : qui est concerné, par où commencer, vers où aller, comment l'aborder. » ONG

« Nous n'incluons pas les médias dans nos parties prenantes. » Grand Groupe





## Grandes tendances observées

### La définition des « parties prenantes » n'est à ce jour toujours pas stabilisée

L'acception fréquente du terme correspond à une traduction du mot « stakeholder » introduit par le Stanford Institute Research<sup>1</sup> (1963) et repris ensuite par le théoricien des parties prenantes, Ed Freeman<sup>2</sup> (1984). Près de 40 ans plus tard, le terme est toujours « en cours de définition »<sup>3</sup>.

La norme AA1000SES les définit ainsi : « les parties prenantes (« Stakeholders ») sont les individus, les groupes d'individus ou les organisations qui ont un impact sur les activités, les produits et les services d'une organisation, et/ou qui peuvent être affectés par elles ». Cette définition insiste sur l'influence réciproque de l'entreprise et des parties prenantes, contrairement à celle retenue par l'ISO 26000, plus sibylline et littérale : « individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation ».

Pour plus d'informations sur le dialogue parties prenantes et ses origines, vous pouvez consulter la Note 21 - De la théorie à la pratique, dialoguons avec nos parties prenantes (Comité 21, 2016).

1 Une personne ou un groupe de personnes « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister » c'est-à-dire, d'après la liste d'origine, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société. Source : CAIRN

2 Une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. Source : CAIRN

3 Carroll, 1999

« On le sent, c'est extrêmement net, la pression de la société civile se fait de plus en plus forte et constante et cela rebondit chez nos clients. Cela a un impact direct. »  
PME

### Montée en puissance des attentes de la société civile vis-à-vis des entreprises

On a vu combien nous paraissait évidente la concordance des aspirations à la participation citoyenne, et au dialogue parties prenantes ; la société civile frappait à la porte, aujourd'hui, elle enfonce des portes qui ne font que s'entrouvrir. De ce fait, les parties prenantes sont aussi protéiformes qu'est la société civile, dont on ne sait jamais si, quand on la nomme, on évoque celle qui est « engagée », celle qui tchate sur les réseaux, ou bien la simple opinion publique.

Depuis plusieurs années, on observe une montée en puissance de l'intérêt pour le dialogue parties prenantes stricto sensu. Ce constat est partagé tant par les entreprises que par les parties prenantes interrogées dans le cadre de cette étude.

« De manière générale, on constate qu'un consensus s'est créé autour de la nécessité d'un dialogue parties prenantes. » Expert

À quoi est due cette évolution ? Celle-ci semble répondre à l'accroissement des attentes des différentes parties prenantes vis-à-vis des entreprises, en particulier la société civile engagée (citoyens, ONG, associations).

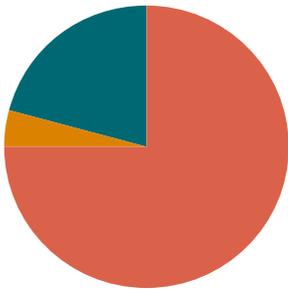
Or, pour instaurer un dialogue constructif, il faut que les parties prenantes soient identifiées, car sinon, la responsabilité, raison d'être de ce dialogue, est diluée. Le dialogue parties prenantes n'est pas le reflet du murmure du monde, fût-il assourdissant.

« Les médias et réseaux sociaux sont identifiés comme des accélérateurs du mouvement. » Grand groupe

FIGURE 5

### Constat d'une montée en puissance des attentes de la société civile à l'égard des entreprises

En réponse à la question : « Avez-vous constaté une montée en puissance des attentes de la société civiles à votre égard ces dernières années ? »



- Oui : 75 %
- Non : 4,2 %
- Ne sais pas : 24,8 %

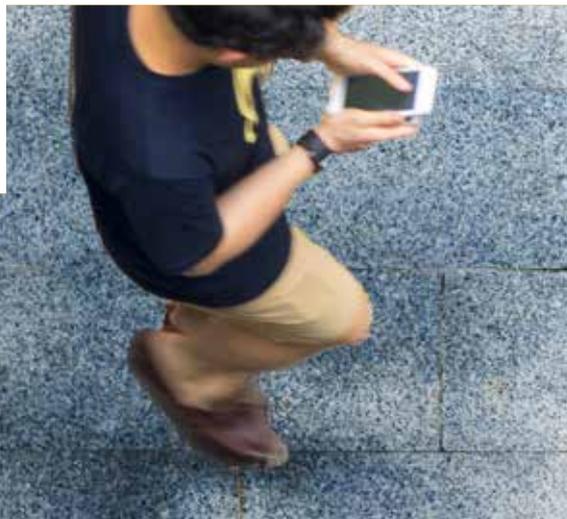
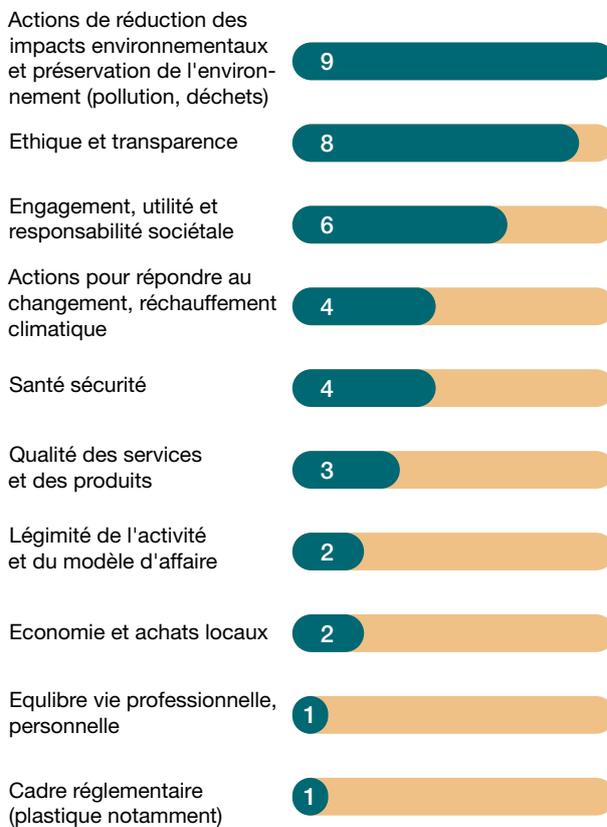
Les sujets sur lesquels les entreprises sont attendues portent notamment sur les questions environnementales, qu'il s'agisse de réduction des impacts environnementaux et de préservation de l'environnement (pollutions, déchets) ou de réponse aux changements climatiques. L'éthique et la transparence font aussi partie des attentes clés.



FIGURE 6

### Constat d'une montée en puissance des attentes de la société civile à l'égard des entreprises

En réponse à la question : « Avez-vous constaté une montée en puissance des attentes de la société civiles à votre égard ? Si, oui, précisez ». Ces catégories ont été réalisées à la suite du regroupement de réponses ouvertes.



### La reconnaissance d'une expertise des parties prenantes

La plupart des personnes interrogées soulignent que les représentants de la société civile ont gagné en **maturité, expertise et pouvoir**, transformant ainsi les relations qu'ils entretiennent avec les entreprises.

#### « Il y a aujourd'hui plus de pouvoir du côté des parties prenantes. »

Grand groupe

Les parties prenantes externes sont d'ailleurs **sollicitées de façon croissante par les entreprises pour accompagner leurs réflexions stratégiques**. Elles peuvent apporter des compétences et des expertises spécifiques comme jouer un rôle de conseil sur des sujets aux causes et conséquences complexes.

### Médias et réseaux sociaux : des freins pour le dialogue

A l'ère de la transformation numérique, les réseaux sociaux sont devenus des outils incontournables de communication. En matière de dialogue parties prenantes, ils constituent de **nouveaux modes de relations** permettant à des acteurs tels que les ONG et même directement les citoyens de s'exprimer et de dialoguer avec les entreprises, venant challenger des modes de dialogue existants. D'un côté, les réseaux sociaux peuvent être des opportunités venant servir le dialogue parties prenantes en contribuant à le démocratiser, en brisant les barrières entre entreprises et consommateurs. En ce sens, ils permettent d'instaurer un dialogue immédiat et d'échanger de l'information en temps réel. Néanmoins, ce sont des outils à double tranchant pour les entreprises, qui peuvent présenter des risques en termes de dégradation de l'image de marque (exposition de scandales, mise en évidence de pratiques de greenwashing...), avec le développement au cours de ces dernières années de pratiques de « name and shame » par certains acteurs de la société civile via les réseaux sociaux.

« Les médias jouent un nouveau rôle et sont animés par une volonté de faire du name & shame (...). Mais ceci n'est pas du dialogue parties prenantes. » Grand groupe

De ce fait, certaines entreprises interrogées considèrent que les NTIC peuvent venir freiner la démarche de dialogue en contribuant à créer une atmosphère de tension vecteur de méfiance du côté des parties prenantes, alors même que la confiance est une condition importante de la réussite du dialogue.

« On constate qu'un des obstacles à l'évolution du dialogue parties prenantes est la défiance de la part des entreprises. Beaucoup d'entre elles hésitent encore à s'ouvrir par peur d'être attaquées, parce que cela ne fait pas partie de leur culture ou bien parce qu'elles ne savent pas comment s'y prendre ».

Ainsi, l'immédiateté du dialogue (priorité donnée au buzz, au « snack content ») offerte par les réseaux sociaux peut entrer en conflit avec, ou venir freiner une volonté de dialogue plus qualitatif, reposant sur la confiance et construit dans la durée.

« Ce qu'il faut nuancer, c'est qu'avec les réseaux sociaux, certains acteurs de la société civile ont une approche qui va faire bouger positivement l'entreprise ou au contraire la crispier. (...) Il ne faut pas pointer du doigt les entreprises sans comprendre leurs contraintes. » Partie prenante

« Les NTIC ont joué un rôle d'accélérateur en permettant de multiplier la communication d'engagements, de donner de la visibilité aux différents acteurs, de créer des réseaux. Cependant, ces technologies ont également créé une confusion entre l'influence et l'expertise en ouvrant le dialogue à tous, ce qui crée des biais dans les mécanismes de dialogue. Ainsi, paradoxalement, elles risquent de saboter des mécanismes de dialogue existants. » Expert

## Un panorama bigarré

L'étude fait ressortir une vision contrastée de la maturité des pratiques : si le sujet gagne en importance, sa mise en œuvre demeure très hétérogène.

Ainsi, si les entreprises expriment la volonté de s'engager, motivée par l'évolution du cadre réglementaire (devoir de vigilance, loi PACTE – voir page 11 et 12), la réalité diffère souvent du discours affiché.

« Il y a une énorme évolution depuis les dernières années. Les entreprises se tournent de plus en plus vers les parties prenantes, par rapport au devoir de vigilance, en tout cas dans les grandes volontés. Dans les actions et le concret, c'est un peu différent. » ONG

Des différences notables sont constatées en fonction :

### • Du secteur d'activité

Le dialogue est plus développé dans les secteurs d'activité sensibles ou controversés (où il est perçu comme une nécessité et est déjà bien ancré dans le fonctionnement de l'entreprise), ou dans les entreprises en B to C, qui intègrent déjà dans une certaine mesure les attentes des consommateurs pour rester compétitives et protéger leur image de marque.

« Aujourd'hui, certaines entreprises sont matures pour des raisons d'acceptabilité sociétale. » ONG

« Je pense que cela dépend des entreprises, cela dépend de leur niveau d'exposition et de leur image de marque. Souvent, ce sont les marques qui vont soigner leur image ce qui s'accompagne d'un dialogue plus important et d'une transparence plus importante avec ses consommateurs d'une part, et les citoyens d'autres part. » ONG

• **De la taille de l'entreprise**

Les grands groupes ont une démarche plus formalisée que les PME. Ces dernières sollicitent en général un nombre plus restreint de parties prenantes.

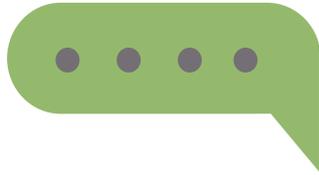
« Pour chaque partie prenante, nous avons désigné un coordinateur groupe qui est à l'écoute de cette partie prenante. » Grand Groupe

« Je pense que c'est comme la RSE, il y a des choses qui existent mais qui ne sont pas formalisées. » PME

Néanmoins, il est intéressant de souligner que certaines ONG considèrent que le dialogue parties prenantes est plus facile avec des PME, car davantage motivé par la conviction des dirigeants.

« La motivation est plus variable dans les grands groupes, le dialogue étant freiné par la prééminence des intérêts économiques et par une culture d'entreprise encore assez défiante » ONG

« Malheureusement, la maturité est différente selon les intérêts des entreprises. » ONG



# Analyse détaillée

La maturité des pratiques a été analysée à partir de la matrice suivante (modélisée pour le premier livrable de notre think tank).

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 formaliste 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**

## **Professionaliser 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 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).

## Un niveau de maturité globalement faible, autant en France que dans les pays étudiés dans le benchmark international publié en février 2021

Fin février 2021, le Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes ont publié un benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes. Cette étude s'était donnée comme périmètre cinq pays / régions dans le monde : les Etats-Unis, le Canada, le Royaume-Uni, l'Europe du Nord (Suède, Finlande, Danemark, Allemagne, Belgique, Pays-Bas) et l'Europe du Sud (Italie, Espagne, Portugal, Grèce).

Ce premier livrable a dressé le constat du **manque de maturité du dialogue parties prenantes**, quelle que soit la taille des entreprises. Les démarches de dialogue sont **peu intégrées dans la stratégie des entreprises, même chez celles ayant formulé des engagements forts en matière de RSE**. Le dialogue n'est pas encore inscrit au cœur des actions de responsabilité sociale et environnementale, même dans les entreprises qui sont les plus soumises aux controverses. Si les résultats sont assez similaires d'un pays à l'autre, le Royaume-Uni apparaît plus mature, et au niveau sectoriel, l'agro-alimentaire est en avance sur les autres secteurs étudiés.

La présente étude fait état, peu ou prou, des mêmes constats pour les entreprises françaises. **Les enquêtes menées en ligne et les entretiens témoignent d'un faible niveau de maturité y compris en France. Ainsi, les spécificités des différentes régions étudiées** (culturelles, sectorielles, réglementaires, institutionnelles etc.) **ne font in fine pas ressortir de différences majeures de maturité entre les pays étudiés.**



## Analyse de la maturité des entreprises françaises

### Niveau 1

#### Pratiquer le dialogue avec ses parties prenantes

##### Entre pro activité et gestion des risques, une auto-analyse des entreprises ambivalente

Dans la pratique toutes les entreprises interagissent avec leur écosystème. La plupart des acteurs qui ont répondu à notre étude affirment être engagés dans un dialogue régulier (72%) et proactif (80%).

Au contraire, les entretiens menés révèlent plutôt une posture réactive, et souvent motivée par une gestion de risques.

« On fait du dialogue parties prenantes sans le savoir, avec une approche centrée risques et pas opportunités. » Grand Groupe

« Les entreprises font du dialogue parties prenantes quand c'est nécessaire. Ce n'est pas une pratique systématique. » Grand Groupe

#### Un dialogue local et global

Pour les grands groupes, le dialogue est systématiquement mené à **trois échelles : local / site, national / pays et global / groupe** mais s'organise de façons diverses en fonction de la culture de décentralisation et des différences de maturité selon les pays. L'échelle métier / entité peut également venir s'ajouter.

Pour les PME/ETI, l'échelle principale à laquelle se joue le dialogue parties prenantes – même s'il n'est pas qualifié comme tel – demeure l'**échelle territoriale**, motivée par une volonté d'ancrage, de trouver des intérêts communs et faciliter la mise en œuvre de solutions. Quelques actions conduites au niveau national (institutionnel ou associatif) sont également citées.

« Les PME sont souvent implantées dans leur territoire, dans leur cité, ce qui crée un dialogue naturel, non formalisé, avec les acteurs locaux. » Fédération

Globalement, les personnes interrogées s'accordent à **considérer le dialogue local (à l'échelle d'un site ou d'un territoire) comme étant une priorité.**

« **Le dialogue le plus visible se situe à l'échelle territoriale.** » Grand Groupe

« **Il est nécessaire de s'assurer que toute partie prenante a un point d'entrée dans l'entreprise et que l'entreprise elle-même assure une coordination logique des dialogues avec les différentes parties prenantes.** » Grand Groupe

« **Il faut bien identifier les parties prenantes importantes à chaque échelle et quelles actions mettre en place pour chaque partie prenante.** »

PME

Dans la pratique, le dialogue repose sur un équilibre entre le **besoin de flexibilité** (apporté par l'approche locale et par thématique) **et le besoin de coordination** entre l'échelle locale et l'échelle globale pour plus d'efficacité dans le traitement complexe d'attentes diverses.

« La gestion du dialogue parties prenantes revient à la branche du pays et n'est pas centralisée. Cela permet d'être plus efficace car le silo pays est proche de la société civile. »

« En France, un organisme interne spécifique existe se charge de coordonner le dialogue à un niveau local. Sur un territoire ou dans les usines, il va coordonner le dialogue avec les parties prenantes locales (associations, réglementaires, préfectures, syndicats) sur des sujets d'intérêts locaux (...), et les acteurs locaux nombreux. D'autres systèmes sont en place dans les autres pays, mais ce maillage du dialogue dépend de la nécessité de dialogue avec la société civile du pays. »

## Une pratique principalement consultative

Si on reprend **une segmentation classique des modalités de dialogue** : information (pour illustrer son attachement à la transparence), consultation (pour développer un projet, pour tester une idée, valider la crédibilité d'une décision), concertation (pour construire une vision, définir des objectifs), co-construction (pour innover et légitimer ses décisions), on observe que **ce sont surtout les deux premiers modes de dialogue qui sont pratiqués** (information sur les engagements des entreprises, consultations dans le cadre d'exercices de matérialité par exemple).

**La concertation**, qui consiste à avoir un débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation afin de comprendre les positionnements de chacun en vue de prendre une décision, **se développe inégalement et sur des sujets très spécifiques** (dans le cadre de projets à fort impact environnemental nécessitant une acceptabilité des populations locales par exemple) tandis que les entreprises sont encore **réticentes à la co-construction** (modalité principalement mise en place dans le cadre de développement de produits ou services avec les clients), même si 79% des PME et 42% des grandes entreprises affirment mobiliser leurs parties prenantes dans le but de co-construire des projets communs.

« **Les échanges sont limités. Les modalités ne favorisent pas la réciprocité. Les entreprises restent réticentes à la co-construction, si ce n'est dans un cadre non-stratégique. Un des obstacles à l'évolution du dialogue est la défiance de la part des entreprises.** »

Expert

À noter que 30% des entreprises déclarent inclure les parties prenantes à la prise de décision stratégique.



FIGURE 6

### Principales actions de dialogue menées par les entreprises avec leurs parties prenantes

En réponse à la question : « Quelles sont les principales actions que vous avez menées vis-à-vis des parties prenantes ? »



## Niveau 2

### Formaliser la stratégie de dialogue

Sans formalisation d'une stratégie, le dialogue peut exister mais avec des approches très inégales selon les catégories de parties prenantes. L'entreprise prend ses décisions avec une vision partielle de ses enjeux et de son écosystème.

« Le dialogue parties prenantes permet de structurer une relation durable avec son écosystème. Il est donc au service de la résilience de l'entreprise. »

Grand Groupe

### Un panel de parties prenantes limité mais qui tend à s'élargir

Les entreprises ne sollicitent pas assez la diversité des acteurs qu'il est nécessaire d'intégrer pour réellement pouvoir parler de dialogue parties prenantes. Pendant longtemps celui-ci s'est focalisé sur les clients, par souci d'ajustement de la stratégie commerciale, et sur les fournisseurs pour trouver les meilleurs partenaires face aux contraintes réglementaires et enjeux économiques, au détriment des autres (salariés, fournisseurs, investisseurs, associations, pouvoirs locaux, monde académique, étudiants, concurrents etc.). S'il tend à s'élargir, **d'importants efforts restent à fournir pour aller à la rencontre de l'intégralité de son écosystème.**

« Il y a un périmètre de parties prenantes privilégiées qui sont principalement celles qui rapportent de l'argent : les clients, les collaborateurs, les actionnaires. » ETI

« Aujourd'hui, le client est prioritaire, juste derrière, c'est nous, les salariés. Mais on n'a pas assez intégré les autres parties prenantes, il n'y a pas une construction collective. » PME

Toutes tailles d'entreprise confondues, la hiérarchisation des parties prenantes fait apparaître deux populations clés (en plus des salariés), les clients (95%) et les fournisseurs (82%), les autres parties prenantes arrivant loin derrière : les organisations professionnelles (52%), les actionnaires (48%), les collectivités territoriales (48%), les associations/ONG (41%), les écoles/universités (32%), les médias (30%), etc.

Pour autant, les personnes interrogées ont évoqué un panel plus large de parties prenantes :

- **les investisseurs** (avec une demande de transparence accrue) ;
- **les scientifiques et experts** (pour éclairer la prise de décision) ;
- **les ONGs** (sur des sujets de controverse) ;
- **les citoyens** (voir l'encadré « La montée en puissance de la société civile ») ;
- **le monde de l'enseignement et de la recherche.**

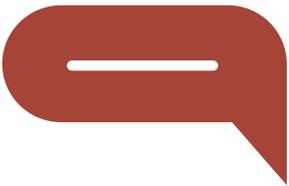
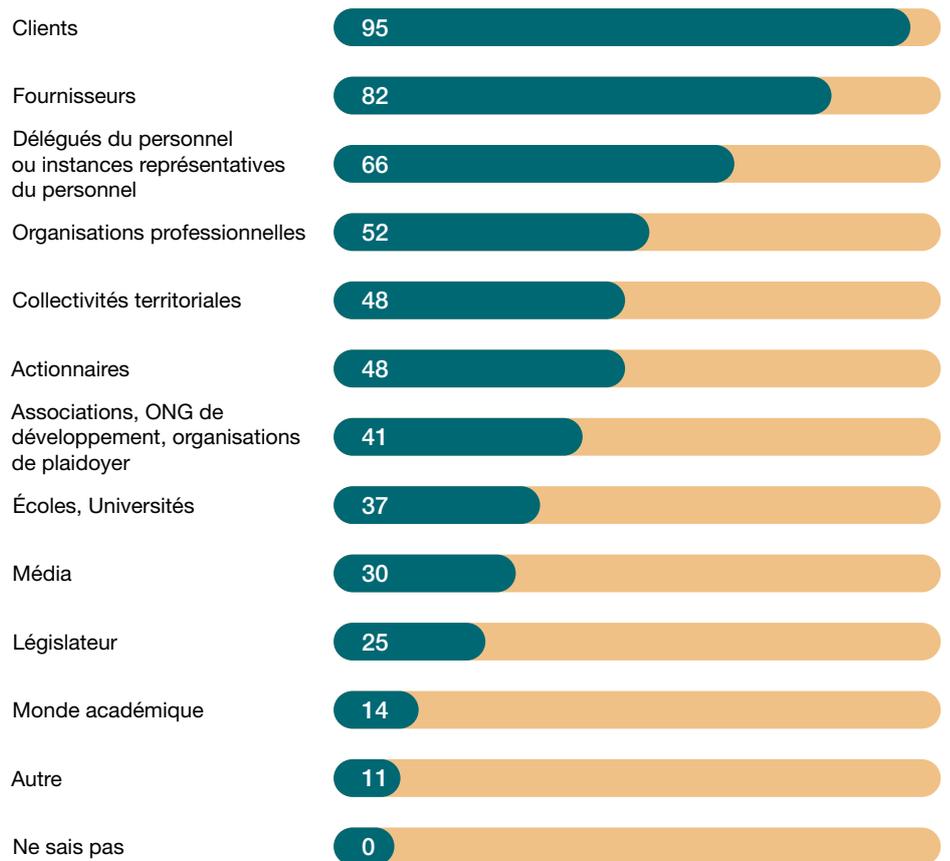


FIGURE 7

### Principales parties prenantes externes des entreprises

En réponse à la question : « Quelles sont les principales parties prenantes externes de votre entreprise ? »



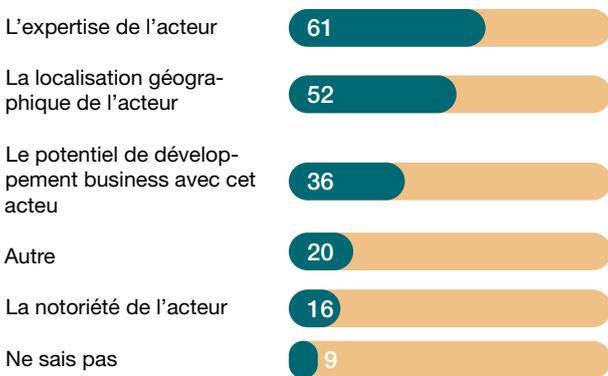
La sous-représentativité de certaines parties prenantes prive forcément l'entreprise d'une vision globale des enjeux, des signaux faibles, des risques, et des opportunités.

Les parties prenantes sont choisies pour divers critères mais principalement pour leur **expertise et leur proximité géographique**. L'influence qu'exerce les parties prenantes sur l'entreprise est aussi citée spontanément par plusieurs entreprises. Cette hiérarchisation varie en fonction de la taille de l'entreprise car le **potentiel de développement business** est prioritaire pour les PME.

FIGURE 10

### Critères utilisés pour sélectionner les parties prenantes avec lesquelles dialoguer

En réponse à la question : « Quels critères avez-vous utilisés pour sélectionner les acteurs avec lesquels vous dialoguez ? »



### La montée en puissance de la société civile

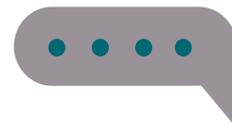
On assiste depuis une vingtaine d'année à une montée en puissance des attentes de la société civile envers les acteurs publics et privés. Au niveau des collectivités territoriales, de nombreux projets de démocratie participative ont vu le jour, visant à développer un dialogue sur des thèmes précis entre élus, citoyens et experts pour nourrir des réflexions et élaborer des décisions concertées. Au niveau des entreprises, les individus regroupés en associations et les citoyens sont de plus en plus nombreux à estimer avoir le droit de s'exprimer sur des décisions qui les impactent en exigeant des entreprises de la transparence et une meilleure contribution aux grands enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux. On peut citer les opérations récentes comme « #OnEstPret », les grèves étudiantes pour le climat, le manifeste étudiant pour un réveil écologique, des sit-in menés devant des sièges sociaux de grands groupes et de ministères, ou encore la mise en demeure de grands groupes par des ONG pour une mauvaise application de la loi sur le devoir de vigilance.

Cette montée en puissance de la société civile peut s'expliquer par plusieurs raisons :

- Un décrochage de certains individus par rapport au monde politique, la représentation par des élus, l'indépendance et la manque de courage des dirigeants politiques.
- La dénonciation du poids de grandes entreprises et l'influence de la sphère économique et financière.
- Le sentiment de légitimité à donner son avis sur un projet impactant directement les individus
- Le développement d'une forte expertise d'ONG dans des domaines que les États n'ont pas suffisamment occupés.
- Le développement des réseaux sociaux, et leur capacité à organiser certains groupes et faciliter la circulation de l'information, plus rapidement, auprès d'un plus grand nombre d'individus.
- Une volonté de « prendre en main son destin » face à des situations d'urgence ou des crises qui se vivent ou se dessinent.

Un plus grand nombre de parties prenantes revendique leur droit d'être informées, consultées et impliquées dans la prise de décision des organisations. L'irruption de ces nouveaux acteurs dans le champ d'activité de l'entreprise, leur plus grande lisibilité et professionnalisme doivent donner lieu à une meilleure intégration des attentes des parties prenantes dans les orientations stratégiques. Les Nations Unies via les objectifs du développement durable invitent d'ailleurs les entreprises à de nouvelles coopérations pour atteindre les ambitions de l'agenda 2030.





## L'analyse de matérialité, un outil important dans une démarche de dialogue parties prenantes

La matérialité est un concept qui définit pourquoi et comment certains enjeux sont importants pour une entreprise. Qualifier un enjeu de « matériel » signifie qu'il a un **impact majeur sur les aspects financiers, économiques, réputationnels ou juridiques d'une entreprise**. L'analyse de matérialité est une **méthode d'identification des risques et opportunités ESG** (environnement, social, gouvernance) ainsi que des **tendances émergentes** pouvant impacter la création de valeur d'une entreprise. Bien qu'il n'existe pas de méthode unique pour évaluer la matérialité des enjeux ESG, il est fréquent de **consulter ses parties prenantes** afin d'identifier les sujets sur lesquels leurs attentes sont les plus fortes. Cette évaluation est souvent suivie d'une révision de la démarche RSE. L'analyse de matérialité sert aussi à identifier et gérer les risques, saisir les opportunités et améliorer le reporting ESG.

Le concept de matérialité a été mis en avant par la Global Reporting Initiative (GRI) dans les lignes directrices G3 de 2006. Il s'est rapidement imposé comme un élément essentiel pour dialoguer avec ses parties prenantes et prioriser ses enjeux RSE. En 2010, la norme ISO26000 rappelait qu'une organisation doit examiner tous ses enjeux afin d'identifier ceux qui sont les plus pertinents. Cette identification doit être suivie d'une évaluation de l'importance des impacts de l'organisation, en considérant les parties prenantes impactées et les effets sur l'environnement.

En 2019, la Commission européenne a communiqué sa volonté de mettre à jour les lignes directrices de la NFRD en introduisant le concept de **double matérialité**, qui consiste à étudier les impacts potentiels ou réels de l'environnement sur la performance de l'entreprise et des impacts des activités de l'entreprise sur son environnement. On parle aussi d'une première matérialité « financière » destinée aux investisseurs et d'une deuxième matérialité « environnementale et sociale » destinée aux parties prenantes (consommateurs, société civile, salariés...). Dans les faits, cette pratique s'est peu développée. Les entreprises restent très centrées sur elles-mêmes, en étudiant l'importance des enjeux sur leurs activités et non sur leur écosystème. De même, les premières analyses de matérialité étaient réalisées en ne consultant qu'un panel de collaborateurs sur leur perception des attentes des parties prenantes externes. Or, la sélection du panel de parties prenantes internes et externes à consulter est d'une importance capitale. Pour cela, il est utile de réaliser une cartographie des parties prenantes, en se basant sur les activités et impacts de l'entreprise. Vient ensuite la constitution d'un échantillon représentatif des parties prenantes, afin de veiller à ce que toutes les voix soient entendues. Les entreprises ont progressivement amélioré l'exercice en menant des interviews auprès de quelques acteurs clefs (actionnaires, investisseurs, assureurs, clients). On assiste aujourd'hui à la généralisation d'enquêtes quantitatives en ligne adressées à un nombre important de parties prenantes afin d'affiner les attentes selon la typologie des acteurs et enclencher des démarches de dialogue à la suite de la consultation.

## Le dialogue est peu formalisé, réservant ses enseignements à un nombre limité d'acteurs dans l'entreprise

La formalisation du dialogue doit commencer par un travail d'identification des parties prenantes, puis de **cartographie** (qualification de leur expertise, de leur importance et de leur influence) et idéalement d'identification des modalités d'échange voulues).

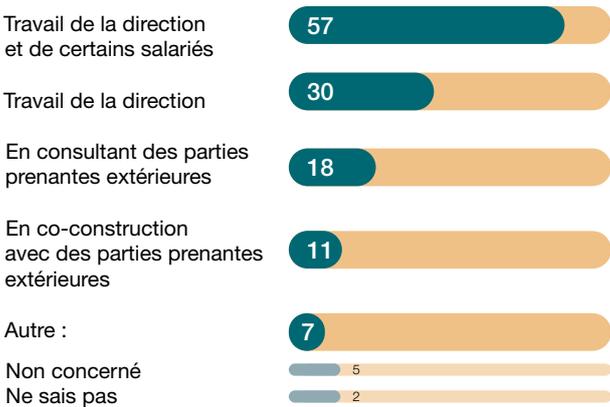
Dans les PME et ETI cette démarche est rare (7%). Quant aux grandes entreprises (32%), ce sont les directions RSE qui se sont progressivement emparées de cette mission (en lien avec les directions des risques et les directions fonctionnelles et opérationnelles concernées : direction des achats pour les fournisseurs, direction commerciale pour les clients, etc.). La plupart du temps cette cartographie est publiée dans les rapports RSE des entreprises. En général, ces travaux sont conduits en interne, mais quelques répondants évoquent une démarche de consultation, voire de co-construction avec les parties prenantes.

« C'est comme pour la RSE, un certain nombre de choses existent mais ne sont pas formalisées. » PME

FIGURE 8

### Acteurs impliqués dans l'identification des parties prenantes

En réponse à la question : « Comment avez-vous établi la liste de vos parties prenantes ? »



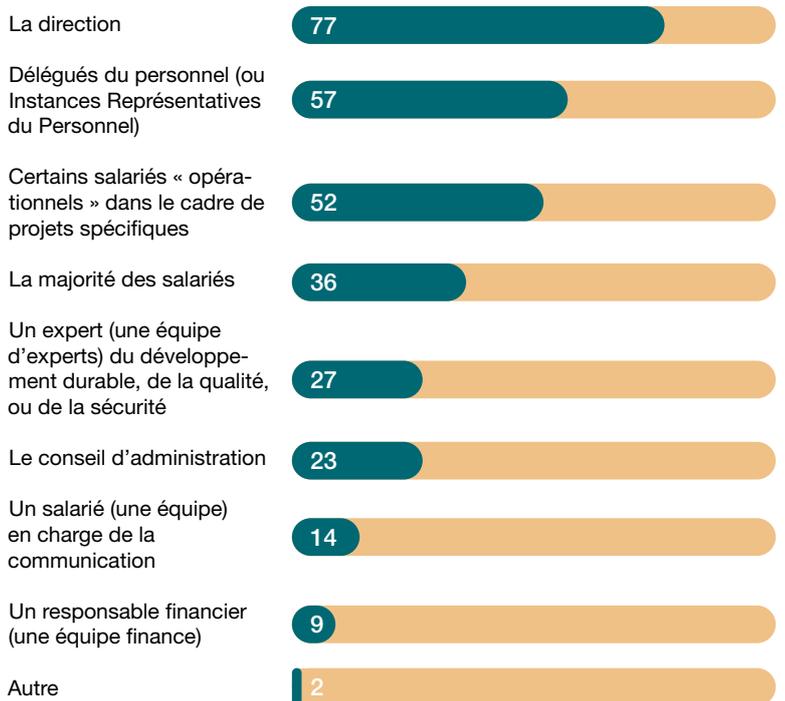
« Ces cartographies sont malheureusement réalisées de façon unilatérale. Il serait préférable de partir du principe que ces parties sont seulement « intéressées » (par le business de l'entreprise, ses orientations stratégiques, etc.) et qu'elles ne deviendront « prenantes » que si elles font la démarche d'entrer en dialogue. La bonne posture serait plutôt de réaliser une cartographie « inversée » : faire savoir aux parties intéressées qu'on souhaite dialoguer et attendre qu'elles se manifestent ». Thierry Conraud, Global Lead Dialogue Parties Prenantes chez Des Enjeux et des Hommes

**Lorsque dialogue il y a, celui-ci est un sujet de dirigeants** (dans 77% des cas), plutôt exécutifs qu'administrateurs (23%). Ce qui d'une part est bon signe car cela illustre la prise de conscience stratégique de la thématique. Mais qui d'autre part représente une limite importante puisque les salariés sont peu impliqués (36%) alors même qu'ils sont en interaction quotidienne avec des acteurs externes. Ils peuvent identifier par ce biais des tendances qui ne sont pas utilisées **faute de process pour les exploiter**.

FIGURE 9

### Les acteurs internes ayant participé au dialogue

En réponse à la question : « Quels étaient les acteurs internes de l'entreprise ayant participé au dialogue ? »



### Une volonté réelle de mesurer les impacts, un désarroi certain sur le choix des indicateurs

L'évaluation du dialogue au travers d'indicateurs est perçue par la plupart des répondants comme une étape importante mais il existe un **décalage entre la volonté d'évaluer et la pratique** car la mise en place d'indicateurs de suivi reste encore rare. **Plus cette préoccupation est intégrée en amont, plus l'évaluation sera aisée.**

« C'est une fois qu'on a fait une cartographie des parties prenantes, qu'on mesure l'efficacité du lien, qu'on arrive à avoir quelque chose de tangible » Grand groupe

« L'impact des parties prenantes ne peut être mesuré qu'à partir d'un objectif initial, établi en amont. Dans ce cas, on peut utiliser des indicateurs de satisfaction par exemple. Or il est rare que le processus de dialogue parties prenantes soit rigoureux et fixe de tels objectifs. » Expert

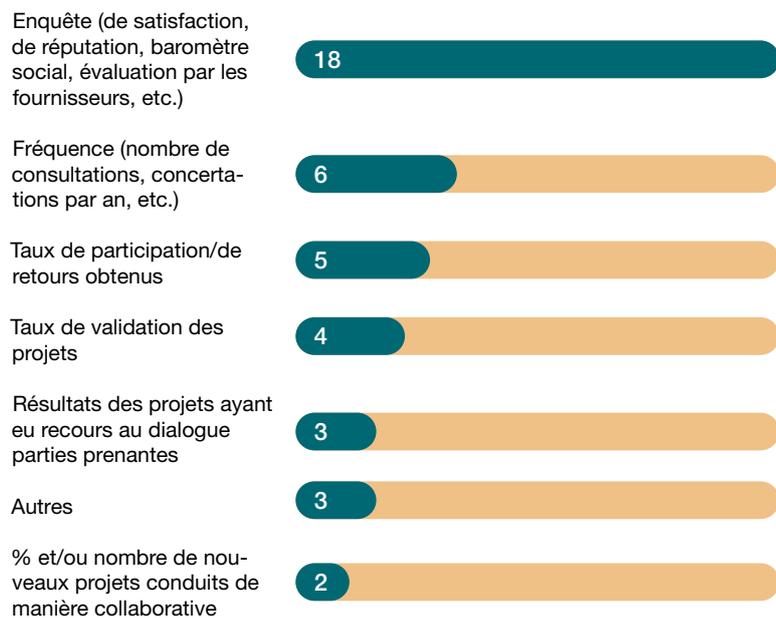
Les indicateurs évoqués lors des entretiens sont principalement des **indicateurs de moyen** (nombre de réunions, taux de participation, nombre de courriers, nombre de visites du site, retours faits aux parties prenantes sollicitées). Des **indicateurs de résultat** sont également mentionnés : la satisfaction des parties prenantes mesurée via des enquêtes, les partenariats montés ou encore le nombre de projets initiés à l'issue du dialogue).

La taille de l'entreprise n'est pas un facteur particulièrement différenciant pour le choix des indicateurs à mettre en place ou à imaginer, à l'exception de la fréquence du dialogue (plébiscitée par 29% des PME contre 12% des grands groupes).

FIGURE 11

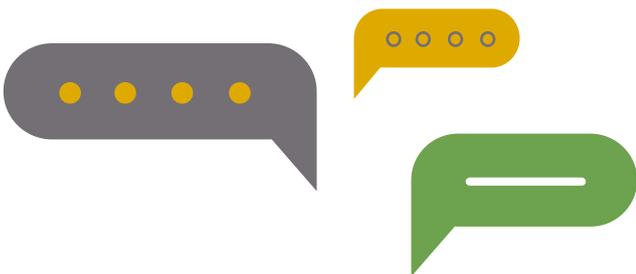
### Les indicateurs quantitatifs mis en place ou à imaginer pour évaluer la qualité du dialogue parties prenantes

En réponse à la question : « Quels indicateurs quantitatifs avez-vous mis en place, ou pourriez-vous imaginer, pour évaluer la qualité de votre dialogue parties prenantes ? »



**Notons en résumé qu'aujourd'hui les entreprises attachent plus d'importance à la qualité de la relation créée avec les parties prenantes (la création de relations durables) plutôt que de chercher à mesurer les effets du dialogue (son impact).**

Sur ce point, les attentes formulées par les parties prenantes interrogées sont plus claires. Elles préconisent de mesurer l'efficacité du dialogue par rapport à l'émergence d'innovations sociétales ou à la modification de la stratégie d'entreprise.



## Niveau 3

### Professionnaliser le dialogue

On parle de professionnalisation du dialogue lorsque la pratique se généralise, s'inscrit dans la durée et s'ouvre à des sujets stratégiques ou controversés.

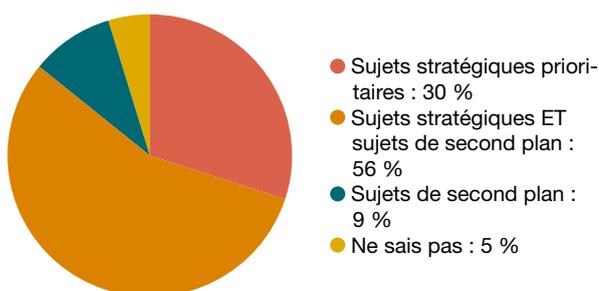
#### Dialoguer sur des sujets stratégiques : une nécessité pour l'entreprise et un facteur de motivation des parties prenantes

À ce titre, on constate en France que **le dialogue parties prenantes porte déjà principalement sur des sujets stratégiques**, plutôt que sur des sujets de second plan (voir figure n°12). C'est également ce que constate une partie prenante interrogée : « Les entreprises sont très demandeuses, elles nous demandent de les conseiller en termes stratégiques ». De plus, parmi les parties prenantes interrogées, 8 sur 10 considèrent avoir discuté de sujets stratégiques avec les entreprises.

FIGURE 12

#### Dimension stratégique des sujets de dialogue avec les parties prenantes

En réponse à la question : « Considérez-vous que les sujets traités avec vos parties prenantes aujourd'hui sont « stratégiques », c'est-à-dire au cœur du business model de votre entreprise ? »



Il est important de préciser que **c'est justement la mise au dialogue de sujets stratégiques** (ainsi que la pertinence du sujet par rapports aux attentes et aux champs d'action) **qui motive les parties prenantes externes à dialoguer avec les entreprises** (voir figure n°13). C'est donc une pratique qui favorise l'engagement des parties prenantes.

FIGURE 13

#### Motivations des parties prenantes pour participer au dialogue

En réponse à la question : « Quelles sont les raisons qui ont favorisé votre participation au dialogue ? »



Plus concrètement, les sujets mis au dialogue portent autant sur la **stratégie business des entreprises** (gouvernance, qualité de service client...) que sur la **responsabilité sociétale de l'entreprise** (matérialité des enjeux, achats responsables, éthique, insertion, politique carbone, traitement des déchets...). La gestion de la crise sanitaire a évidemment été une occasion d'échanges. Quelques acteurs évoquent aussi des travaux de collaboration multiacteurs sur l'innovation de produits et services (avec des clients, startups, fournisseurs...).

## Le développement d'une culture du dialogue

Une autre dimension importante pour professionnaliser le dialogue est la **mise en place d'actions et d'outils pour développer la culture du dialogue en interne** (sensibilisation des managers, diffusion de guide, formation, mise en place de process de remontées des tendances etc.). Au-delà des processus, l'objectif visé est que la prise en compte des parties prenantes devienne un réflexe naturel pour les collaborateurs (Qui pourrait potentiellement impacter mon projet ? Qui est impacté par celui-ci ? Avec qui pourrais-je collaborer pour démultiplier mon action ? etc.).

Un certain nombre d'entreprises interrogées lors des entretiens mentionnent le besoin de former les salariés au dialogue, quelques grandes entreprises ayant déjà mis en place des formations à l'écoute, avec une ambition de les développer davantage à l'avenir.

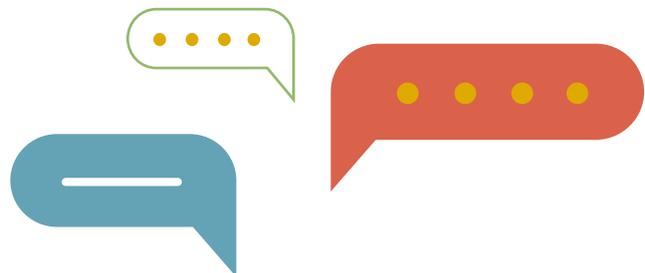
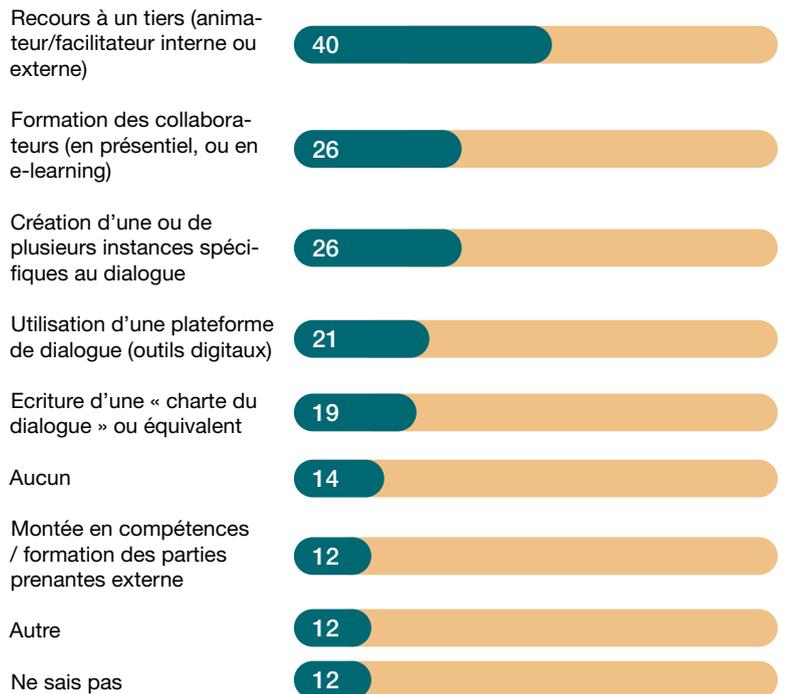
Elles sont quelques-unes (26%) à avoir lancé des **programmes de sensibilisation** (e-learning) ou de formation pour créer une culture du dialogue et faire monter en compétences leurs collaborateurs sur **l'écoute, la prise en compte des attentes des parties prenantes, la remontée de signaux faibles**.

Cela nécessite d'avoir modélisé une méthodologie et formalisé une charte du dialogue ou équivalent (19%). Les entreprises commencent à utiliser des outils digitaux, de type questionnaire en ligne ou plateforme (21%) pour permettre aux parties prenantes de remonter l'information ou encore pour animer des échanges réguliers et systématiques avec elles.

FIGURE 14

### Outils et modalités de dialogue mises en place pour faciliter le dialogue

En réponse à la question : « Quels outils ou modalités avez-vous mis en place pour faciliter le dialogue ? »



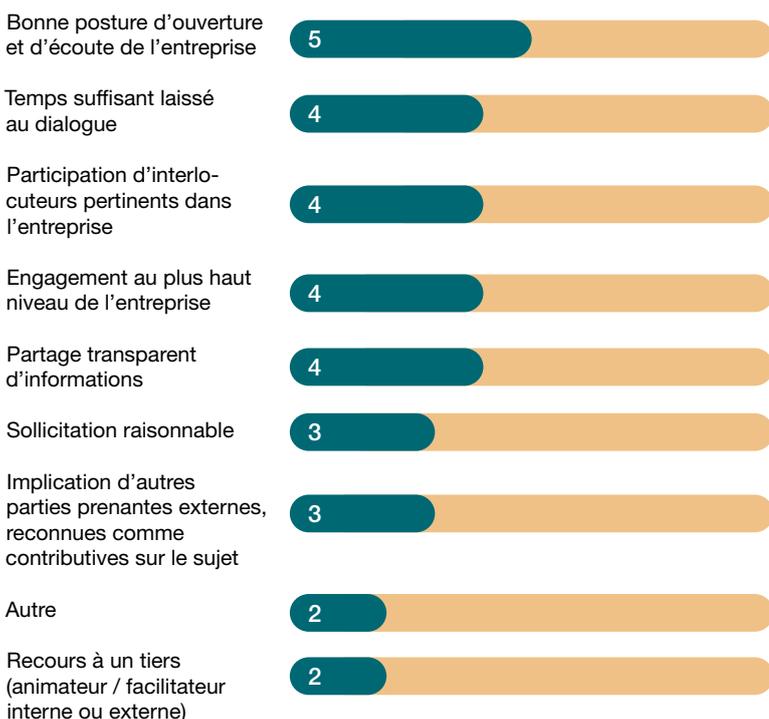
## La formalisation du dialogue facilite la confiance des parties prenantes

Cette formalisation de l'approche et ce souci du professionnalisme sont importants car les parties prenantes sont sensibles à la qualité des échanges.

FIGURE 15

### Moyens mis en œuvre par l'entreprise pour faciliter le dialogue (selon les parties prenantes)

En réponse à la question : « Quels sont les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour faciliter le dialogue ? ».



De manière plus qualitative, les parties prenantes affirment que **certains éléments ont permis de faciliter le dialogue de leur point de vue** : bonne écoute et attitude d'ouverture de l'entreprise (50%), temps suffisant laissé au dialogue (40%), participation d'acteurs pertinents dans l'entreprise (40%) ou encore transparence dans le partage d'informations (40 %).

Pour faciliter le dialogue, les entreprises recourent souvent à des tiers externes spécialisés dans la facilitation (29% pour les PME et 50% pour les grands groupes).

Cette écoute et attitude d'ouverture au dialogue sont soulignées par plusieurs grands groupes lors des entretiens. Elles sont essentielles dans la **gestion des controverses et face à des points de vue divergents avec et entre les parties prenantes**.

« On note les points de vue divergents. On explique ce qu'on peut faire et ce qu'on ne peut pas faire. Il y a de la discussion. On cherche des solutions. » Grand Groupe

## Niveau 4

### Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise

#### Un constat partagé de l'intérêt à impliquer les parties prenantes à la gouvernance

Entreprises et parties prenantes s'accordent à dire que l'intégration des parties prenantes internes et externes dans les décisions stratégiques de l'entreprise est une mesure pertinente. Elles estiment que leur implication dans la gouvernance est même une condition clé pour aider l'entreprise à répondre à ses enjeux sociétaux.

« Il faut des gens qui nous fassent réfléchir sur la prospective et apportent une plus-value. » ETI

« Parfois lorsque les parties prenantes rentrent dans la gouvernance, elles sont beaucoup plus douces. » ONG

FIGURE 16

#### Evaluation de la pertinence d'élargir la prise de décision aux parties prenantes externes (selon les entreprises)

En réponse à la question : « Est-il pertinent ou non d'associer les parties prenantes externes aux prises de décisions ? »



**Les parties prenantes en sont quant à elles convaincues** (c'est « indispensable » pour 20%, « très pertinent » pour 60% et « assez pertinent » pour 20%). Elles seraient même à 94% intéressées par l'idée d'intégrer la gouvernance des entreprises.

D'après les entreprises, les bénéfices principaux de l'ouverture de leur gouvernance sont le renforcement de la vision de long terme (66%) et le développement de partenariats (64%). Du côté des parties prenantes, la réponse est unanime. Elles sont là pour aiguiller la gouvernance sur une stratégie d'entreprise répondant aux grands enjeux sociétaux.

« C'est clé pour renforcer les liens avec les fournisseurs stratégiques » PME

« On anticipe les risques en ouvrant la porte aux lanceurs d'alerte » Grand Groupe

#### Une mise en œuvre toutefois difficile

Que signifie concrètement intégrer les parties prenantes à la gouvernance de l'entreprise ? Parmi les solutions pour intégrer les parties prenantes à la prise de décisions, plusieurs modalités sont évoquées, plus ou moins directement liées aux instances de gouvernance :

- la consultation ou la co-construction de projets stratégiques (telle que la définition de la raison d'être) : 45% ;
- la création de comités parties prenantes liés au conseil d'administration : 33% ;
- la codétermination : 25% ;
- l'évolution du conseil d'administration pour accueillir des représentants des parties prenantes externes : 9%.

Toutefois, notre étude permet de montrer à nouveau un fort écart entre les volontés affichées de réformer la gouvernance et les faits. **Les entreprises sont peu nombreuses à mettre en application ces mesures pour deux raisons principales** : manque de conviction du ou des dirigeants, manque de méthodologie.

Par exemple, seules 7% des entreprises ont mis en place un **comité de parties prenantes** (voir encadré « Le comité de parties prenantes : une pratique encore peu répandue mais prometteuse »), et parmi elles 50% estiment que son influence est faible notamment en raison du peu d'interactions avec le comité exécutif ou le conseil d'administration. 33% des répondants à notre enquête considèrent qu'il faut renforcer le lien entre le comité de parties prenantes et les organes exécutifs. 50% préconisent un lien avec le conseil d'administration et 50% un lien avec le comité exécutif. Deux points de vue s'opposent donc sur cette modalité, nourris par les réflexions actuelles sur le rôle et la séparation des pouvoirs entre les différents organes de gouvernance de l'entreprise.

Concernant **l'ouverture du conseil d'administration**, pour beaucoup de grands groupes, il n'est pas envisageable d'y intégrer les parties prenantes, car seuls les administrateurs sont à même de définir la stratégie d'entreprise. La création d'un comité des parties prenantes est préférée également en raison de la complexité des sujets et de la diversité des parties prenantes concernées.

« Qu'il y ait des parties prenantes extérieures qui donnent leurs avis, c'est bien. Cependant, je ne vois pas pourquoi on intégrerait les parties prenantes externes dans les conseils d'administration. »

Grand Groupe

Les PME semblent mieux disposées à cette ouverture de la gouvernance, y compris au niveau du conseil d'administration mais 29% d'entre elles ne savent pas évaluer la pertinence d'une telle action. La plupart sont favorables à la création d'un comité des parties prenantes, mais soulignent les difficultés de sa mise en œuvre.

« L'intégration des parties prenantes au CA est une bonne idée si on s'assure que chacun gouverne ce qui le regarde. » Expert



# Les axes d'amélioration pointés par les acteurs

Les grands groupes et les PME consultés considèrent que le dialogue parties prenantes pourrait être enrichi par :

- **une meilleure structuration de la démarche** ;
- **le recours à davantage d'experts** pour approfondir les sujets : 59% des entreprises souhaitent recourir à des experts afin de mieux appréhender certains sujets. La montée en compétences de certaines associations accroît l'intérêt à échanger avec elles. D'autre part, l'utilisation de méthodes d'intelligence collective est très bien perçue par les grands groupes (56%) ;
- **l'évolution des modalités de dialogue** en menant davantage de co-construction, de concertation et en associant les parties prenantes à certaines prises de décision stratégiques. En particulier, la co-construction est souvent nommée mais peu pratiquée (voir les freins ci-après) ;
- **la mise au dialogue de sujets stratégiques, sans intégrer toutefois les parties prenantes dans la gouvernance.** Seules 10% des entreprises considèrent cette pratique comme un axe d'amélioration.

Lorsque l'on questionne les entreprises sur les actions concrètes à développer pour renforcer le dialogue, **peu d'entre elles estiment que les cartographies de parties prenantes ont une réelle valeur ajoutée** (seulement 20% des entreprises plébiscitent cet outil). C'est encore plus marqué chez les PME. La structuration de la démarche de dialogue des entreprises doit se faire selon d'autres modalités, et notamment le fait de **définir des règles de dialogue, former les équipes et les doter d'outils** d'accompagnement méthodologiques.

## Le comité de parties prenantes : une pratique encore peu répandue mais prometteuse

Un comité de parties prenantes est une instance consultative et de proposition qui doit aider à la réflexion, dans un dialogue à la fois constructif et contradictoire. Les réunions de ce comité se déroulent sous forme d'échanges sur les grands enjeux et tendances auxquelles l'entreprise fait face.

« **Le comité de parties prenantes a probablement plus d'avenir aujourd'hui qu'il n'en a jamais eu.** » Expert

En effet, le comité de parties prenantes a le vent en poupe. Nombreuses sont les grandes entreprises qui sont en train d'en mettre en place ou se posent la question de se lancer.

Pour les grands groupes, la création d'un comité des parties prenantes est une pratique préférée à l'intégration des parties prenantes au conseil d'administration. Le comité favorise davantage l'approfondissement de thématiques au niveau corporate ou d'enjeux spécifiques locaux. Il permet aussi d'intégrer une plus grande diversité de parties prenantes que dans un conseil d'administration.

« **Je pense que la création d'un comité de parties prenantes indépendant avec une gouvernance libre de ses choix, qui agit en connaissance de cause car elle connaît l'avis du comité, est la meilleure des options.** » Grand Groupe

**La plupart des PME interrogées sont favorables à la création d'un comité des parties prenantes, mais soulignent les difficultés de sa mise en œuvre.**

« **Pour moi, ce serait intéressant d'avoir un comité à part avec les salariés, les consommateurs, les institutionnels, le territoire...** » PME

« **Le comité des parties prenantes est une grande marche qui demande du travail et de l'énergie.** » PME

**Les ONGs voient elles la création d'un comité de parties prenantes comme une étape préalable à l'instauration d'une gouvernance participative.** Elles alertent néanmoins sur le fait que, quelles que soient les modalités d'intégration, ce qui compte, c'est qu'il y ait une **consultation régulière et une prise en compte réelle des retours dans la prise de décision.**

« **Le comité de parties prenantes est une première étape, ensuite il faut réussir à faire preuve de plus d'engagement et d'ouverture pour amener les parties prenantes externes à siéger au CA, c'est bien plus engageant.** » ONG

Parmi les pré-requis à la création d'un comité de parties prenantes, on peut citer :

**1. La conviction des dirigeants**, à associer à la démarche, avec une participation d'administrateurs et de membres de la direction générale de l'entreprise.

« Il faut une maturité du comité de direction, afin d'élargir la prise en compte des remarques / idées venant des autres. » PME

« L'envie doit venir de la gouvernance elle-même. Il faut convaincre le patron ! ». Grand Groupe

**2. La diversité des parties prenantes, leur représentativité** et leur expertise pour exprimer des perceptions plurielles sur les enjeux de l'entreprise. Attention à ne pas confondre un comité d'experts (advisory panel) et un comité de parties prenantes (stakeholder panel). En fonction de la composition, l'objectif et la légitimité ne sont pas les mêmes. Les deux approches peuvent être complémentaires, il convient seulement de s'assurer que le terme de comité de parties prenantes n'est utilisé que si ce comité est effectivement représentatif des parties prenantes et non d'expertises thématiques.

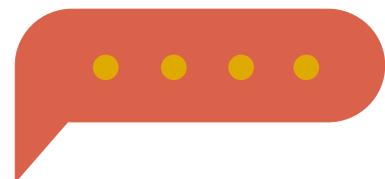
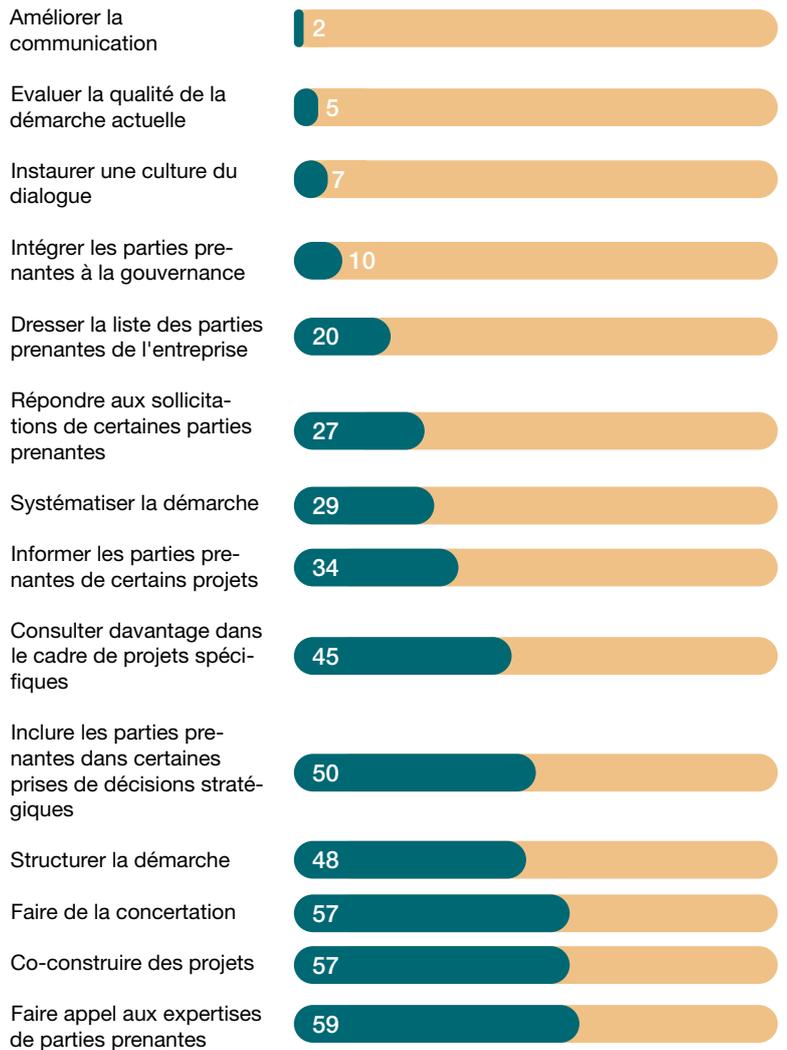
**3. L'envie de dialoguer** des parties prenantes externes, afin de s'assurer de leur engagement dans la durée.

**4. La définition de règles de fonctionnement**, en accord avec les acteurs, afin de s'assurer que les échanges se déroulent dans un climat de confiance.

**5. La définition conjointe des sujets mis au dialogue**, et notamment des sujets sur lesquels il existe de forts enjeux business.

« Notre panel de parties prenantes externes nous permet d'entendre leurs voix sur l'évolution du développement durable. Cela accrédite notre stratégie de développement durable, et permet de signaler des points critiques potentiels, notamment sur des sujets compliqués. » Grand Groupe

En réponse à la question : « Quels sont les moyens pour renforcer votre démarche de dialogue parties prenantes ? », 44 répondants



Par ailleurs, il existe des freins au développement de la co-construction :

- **L'approche « mono partie prenante »**, c'est-à-dire le fait d'organiser des cercles de discussion avec une catégorie de parties prenantes, comme un panel de clients pour le développement d'un produit par exemple, un focus groupe avec des fournisseurs ou un projet avec une ONG...
- **Le manque de fluidité du dialogue**, qui varie selon le type d'acteur. Par exemple, co-construire un produit avec des clients est facilement perçu comme une opportunité. En revanche, co-construire avec des ONG demeure plus compliqué du fait d'une convergence de vue plus délicate.
- **La posture des parties prenantes**, qui doivent être ouvertes au dialogue et prêtes à s'investir dans la durée alors que le contexte actuel suscite de nouvelles exigences de leur part, et une radicalisation de certaines.
- **Une plus forte pression de la société civile** face à l'ampleur des défis sociétaux, qui impose d'avoir une idée précise de ce qu'est la société civile et d'engager des démarches de dialogue avec beaucoup de professionnalisme.

Notons que les entreprises n'entendent pas améliorer le dialogue via un renforcement de leur communication (2%), ou une évaluation de leur démarche actuelle (5%). Ce dernier chiffre est révélateur du **manque d'importance accordé au suivi du dialogue** et plus globalement au fait de rendre des comptes aux parties prenantes. Les entreprises sont peu nombreuses à tenir les parties prenantes informées des décisions prises post-consultation, et des projets qui en découlent, alors que c'est une attente forte des parties prenantes. Elles insistent sur le renforcement d'une **attitude d'écoute, de compréhension et de respect mutuel**. A ce titre, quelques entreprises déclarent faire **appel à un tiers** en charge d'animer les échanges, et suivre la manière dont les retours des parties prenantes sont pris en compte par l'entreprise. Il en va de la pérennité des échanges.

**Entreprises et parties prenantes ne partagent pas la même définition de la régularité !**

72% des entreprises déclarent être engagées dans un dialogue régulier avec les parties prenantes. Ce chiffre n'est que de 50% lorsque l'on pose la question aux parties prenantes.

- « J'attends de la confiance, une écoute respectueuse, de comprendre les contraintes de l'entreprise. » ONG
- « Certaines entreprises dialoguent avec un certain automatisme, sans prendre en compte les résultats du dialogue. L'enjeu est de montrer que les retours sont vraiment pris en compte. » ONG
- « Il faut apporter des preuves concrètes qu'on met de la valeur dans le partenariat. » Grand Groupe
- « Il ne faut jamais qu'il y ait de suspicion. Il faut donc être clair, dire les choses, être transparent, avoir un discours de simplicité et de vérité. » Grand Groupe

Parties prenantes et entreprises estiment **qu'un dialogue réussi se matérialise par l'émergence de nouvelles idées, une modification visible de la stratégie de l'entreprise, et l'instauration de relations longues** entre les acteurs.

- « Je pense qu'il faut se voir très régulièrement, c'est très important. » ONG
- « Il faut maintenir le dialogue dans la durée, ne pas uniquement solliciter les gens quand on a besoin d'eux. » Grand Groupe

Le dialogue n'a donc pas juste vocation à valider un projet préconçu par l'entreprise, afin de la conforter, ou faciliter son acceptabilité sociétale. Il doit être au service d'apport de nouvelles idées, d'enrichissement des points de vue afin de créer un projet qui permettra de réorienter les activités de l'entreprise vers davantage de durabilité. **Les parties prenantes attendent d'être sollicitées sur des sujets stratégiques, et que leur implication soit beaucoup plus régulière.**

## Entreprises et parties prenantes convergent autour des facteurs clés de réussite du dialogue

In fine, entreprises et parties prenantes identifient les mêmes critères pour un dialogue réussi. Ils peuvent être synthétisés en 10 règles d'or.

# Les 10 règles d'or pour un bon dialogue avec ses parties prenantes



## 1

**Un engagement sincère de l'entreprise**, ce qui implique d'y consacrer du temps et d'associer les équipes dirigeantes

## 2

**Un engagement sincère des parties prenantes**, ce qui implique d'y consacrer du temps et d'accepter de construire avec l'entreprise

## 3

**La facilitation d'un climat de confiance** entre les acteurs en amont des rencontres, ce qui peut passer par la création de règles de fonctionnement ou encore le recours à un tiers.

## 4

**Un feedback systématique** aux parties prenantes

## 5

**La recherche d'objectifs collectifs, dépassant les attentes individuelles**, impliquant de sortir des jeux de rôles habituels

## 6

**Une approche inclusive**, en impliquant un panel représentatif de la diversité des acteurs impactés ou impactant l'entreprise et en travaillant à la compréhension de leurs attentes en matière de politiques, stratégies, pratiques et performances. Pour cela, il est nécessaire d'avoir une vision claire de son écosystème en réalisant une cartographie des parties prenantes. L'entreprise doit pouvoir travailler à la compréhension de leurs attentes en matière de politiques, stratégies, pratiques et performances.

## 7

**La mise au dialogue de sujets stratégiques** pour l'entreprise

## 8

**La territorialisation du dialogue**, en associant les acteurs des territoires dans lesquels l'entreprise intervient au-delà des projets d'acceptabilité sociétale, pour au contraire chercher des solutions, faciliter leur mise en œuvre, et décupler l'impact.

## 9

**Une acceptation du temps long**, pour que les parties prenantes apprennent à mieux se connaître, créer de la proximité et faciliter les échanges

# 10

**Une grande transparence sur la démarche**, qui revêt plusieurs formes :

**Être transparent sur les « règles du jeu »**, c'est-à-dire sur les objectifs et le suivi du dialogue, est très important pour éviter toute déception et accusation post dialogue. Il est en effet essentiel que l'entreprise contacte ses parties prenantes une fois qu'elle a structuré sa démarche et qu'elle est capable de répondre à ces questions : pourquoi l'entreprise souhaite impliquer ses parties prenantes ? Comment celles-ci ont-elles été choisies ? Quels seront les thèmes abordés et est-ce que les parties prenantes pourront en proposer ? Quelles seront les modalités d'interaction (calendrier, format des réunions, confidentialité des échanges et du panel de parties prenantes etc.) ? Comment sera utilisé le fruit de ce dialogue et surtout comment va-t-il influencer ou non les décisions ? etc.

**Être transparent sur les informations communiquées ou non communiquées.** En effet, être transparent ne signifie pas que l'entreprise se doit d'apporter toutes les informations que pourraient demander les parties prenantes, mais d'apporter une réponse argumentée à toutes les sollicitations.

**La transparence concerne aussi les parties prenantes :** les données sur lesquelles elles s'appuient doivent être communiquées en amont pour laisser le temps à l'entreprise d'en prendre connaissance, la source et la méthodologie doivent aussi être connues pour assurer un dialogue de qualité en enlevant toute suspicion et en concentrant le débat sur les enjeux.



# Conclusion : le dialogue parties prenantes en temps de crise, l'enjeu de la résilience

Si certaines parties prenantes interrogées soulignent que la pratique du dialogue a pu être freinée à cause de la perte d'interactions humaines, **une majorité d'entre elles considère que le contexte de crise sanitaire a révélé le rôle bénéfique des relations parties prenantes sur la résilience de l'entreprise**. C'est particulièrement vrai avec les fournisseurs, les collectivités territoriales et les ONG. Les répondants considèrent que le dialogue parties prenantes inscrit dans la durée facilite les collaborations par l'instauration naturelle d'une solidarité entre acteurs face à l'urgence, et permis d'identifier rapidement **les risques et des solutions**.

79%

des entreprises affirment que la qualité de la relation avec leurs parties prenantes leur a permis de mieux gérer la crise

« La crise a révélé la question de l'adaptation de l'entreprise, et la manière de trouver des solutions ensemble pour la surmonter. »  
PME

La crise sanitaire a servi de **révélateur de la qualité du dialogue et des relations existantes entre l'entreprise et son écosystème**.

« En période de crise, si vous avez un niveau de dialogue qui est déjà bon, la discussion se fait positivement, tout le monde travaille dans le même sens. Si l'état du dialogue n'est pas bon, la situation se tend dès que la crise apparaît. » Grand Groupe

« Nous avons constaté pendant la crise que les entreprises les plus engagées, les plus ouvertes, étaient plus résilientes. » Expert

« La crise COVID a bien montré que les entreprises qui ont été attentives à la situation de leurs fournisseurs étaient plus résilientes. Une entreprise ne gagne pas toute seule, elle gagne car son écosystème le lui permet. »  
Grand Groupe

De leur côté, **les parties prenantes interrogées dans l'enquête sont unanimes quant au fait qu'elles ont un rôle à jouer dans la capacité de résilience de l'entreprise**. Elles estiment en particulier pouvoir les aider à mieux anticiper les risques et identifier les signaux faibles :

« L'anticipation, c'est la clé de tout. Avoir un dialogue, c'est anticiper les jours plus difficiles. » ONG

Elles peuvent également aider à la prise de conscience des changements sociétaux, à renforcer la résilience de la chaîne de valeur, à ancrer son projet dans un territoire, à apprendre à mieux comprendre les besoins des clients et des collaborateurs, et à booster sa capacité d'innovation.

La crise Covid-19 a, selon nous, aidé à enterrer définitivement des tentations de « dialogue washing », que des entreprises ont pu pratiquer pour céder à l'engouement général pour cette pratique : la gravité des problèmes posés et des situations collectives et particulières font que le dialogue est de facto une nécessité vitale, et ne peut se réduire à la simple recherche d'acceptabilité sociale de ses actions. Le temps est révolu des faux semblants, et le Parlement européen vient de l'affirmer haut et fort : « Un devoir de vigilance rigoureux exige que toutes les parties prenantes concernées soient consultées de manière efficace et constructive, et que les syndicats, en particulier, participent de manière adéquate aux procédures. La consultation et la participation des parties prenantes peuvent aider les entreprises à identifier les incidences négatives potentielles et réelles de manière plus précise et à mettre en place une stratégie de vigilance plus efficace. La présente directive exige donc la consultation et la participation des parties prenantes à toutes les étapes du processus de vigilance. En outre, cette consultation et cette participation peuvent donner la parole à ceux qui ont un fort intérêt pour la pérennité d'une entreprise. La participation des parties prenantes pourrait contribuer à améliorer les performances et la rentabilité à long terme des entreprises, car leur viabilité accrue entraînera des effets économiques globaux positifs » Et les parlementaires de souhaiter un « droit à une consultation sûre et constructive ». <sup>34</sup>

34 Parlement européen, Commission des affaires juridiques, Lara Wolters, février 2021. RAPPORT contenant des recommandations à la Commission sur le devoir de vigilance et la responsabilité des entreprises (2020/2129(INL)).

En conclusion, les principaux enseignements tirés de la mobilisation des parties prenantes en contexte de crise sont qu'un **dialogue parties prenantes** de qualité en amont **est vital**, particulièrement à l'échelle locale, car il est source de **synergies** et permet une **réponse plus efficace et rapide** face à la crise.

« C'était obligatoire de conserver un dialogue parties prenantes car si nos parties prenantes vont mal, nous allons mal. » Grand Groupe

« Le fait de se comprendre avant une situation de crise, fait que le traitement de celle-ci est plus simple. » Grand Groupe

« Mieux on connaît ses fournisseurs, mieux on peut gérer la crise car on va savoir où sont les points faibles. » ONG

« La notion de partenariat a pris tout son sens. » PME

« Oui, le maître mot de demain sera « partenariat ». Les challenges actuels imposent l'ouverture des entreprises dans leur prise de décision, dans leur capacité d'agilité, dans leur écoute du monde extérieur. » Grand Groupe

# Notes

A series of horizontal dotted lines for taking notes.



Retrouvez nos  
publications sur  
**comite21.org**

CONTACTS

**Comité 21**

contact@comite21.org

**Des Enjeux et Des Hommes**

contact@

desenjeuxetdeshommes.com

