

Guide

Pratique

CAP vers la RSE

Comment dialoguer avec les parties prenantes ?



Les **parties prenantes** sont des individus ou des institutions / organisations qui impactent ou pourraient être impactés par les activités, produits ou services d'une entreprise. Cela concerne une large palette d'acteurs (liste non exhaustive) : les salariés et les syndicats qui les représentent, les partenaires financiers (actionnaires, investisseurs, etc.), les clients et consommateurs, les sous-traitants et fournisseurs, les organisations professionnelles, les pouvoirs publics, les communautés locales, les ONG et associations, les médias, etc.



A qui s'adresse cette fiche ?


Les dirigeants de TPE/PME, les directions d'établissements, les directions opérationnelles et fonctionnelles des entreprises, les fondations d'entreprise.

Pourquoi s'intéresser à ses parties prenantes ?

Il est nécessaire pour l'entreprise de s'interroger sur les relations qu'elle entretient avec ses parties prenantes et les moyens de les développer. L'objectif premier est de **consolider les relations avec ses parties prenantes « traditionnelles »** (salariés, clients, partenaires financiers, autorités locales, etc.) mais aussi de réfléchir à la fois à d'autres modes de dialogue et à l'intérêt d'aller au-delà des relations déjà établies avec ses parties prenantes.

Cette démarche n'a pas vocation à remplacer le dialogue social qui existe déjà dans l'entreprise et constitue un lieu de dialogue privilégié avec les représentants des salariés. En revanche, **de nouveaux acteurs** (ONG, blogueurs, experts, etc.) et de nouveaux modes de relations (réseaux sociaux, panels, etc.) sont apparus qui nécessitent d'établir un état des lieux régulier de ses relations avec ses parties prenantes et de **faire évoluer les modes de dialogue existants**. Une veille autour des enjeux stratégiques de l'entreprise est l'outil essentiel pour progresser dans ce domaine.

Chaque entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, est encouragée à adopter une démarche de RSE afin d'intégrer les enjeux économiques, sociaux et environnementaux au cœur de sa stratégie et de sa gestion.



La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est la contribution de l'entreprise au développement durable. La Commission européenne la définit comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Il faut que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux et qu'elles aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et des consommateurs dans leur stratégie et leurs activités commerciales.

En constituant une réponse aux pressions extérieures croissantes, la RSE est un moyen pour l'entreprise d'anticiper l'évolution des demandes de la société et donc de renforcer ses performances à court, moyen et long terme. Le dialogue avec ses parties prenantes permet, par la confrontation des points de vue, de développer des actions pertinentes et pragmatiques et constitue un levier d'innovation pour des solutions concrètes et acceptables.

L'entreprise seule ne peut pas aujourd'hui construire ses réponses en matière de RSE sans se concerter avec les acteurs qui participent et /ou interfèrent dans ses activités. **Cette concertation ne vise pas le consensus à tout prix**, mais elle doit permettre de mieux connaître l'impact de l'activité de l'entreprise sur la société dans son ensemble et ainsi de mieux prévenir les risques.

Ces questionnements sont loin d'être réservés aux grandes entreprises : **les PME**, en raison de leur fort ancrage territorial, se trouvent en relation avec de nombreuses parties prenantes et doivent elles aussi entretenir voire développer ses relations.

En synthèse, le dialogue avec ses parties prenantes est un **levier de réussite de la stratégie de l'entreprise**. Faire cet exercice permet de prévenir certains risques et d'identifier des opportunités pour l'entreprise. La norme internationale de responsabilité sociétale des organisations (ISO 26000) consacre l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci comme une pratique fondamentale de responsabilité sociétale.



A noter : quel est l'intérêt d'un dialogue efficace avec ses parties prenantes ? D'après l'expérience des entreprises qui ont engagé ce type de démarche, le dialogue avec les parties prenantes est :

- un outil de compréhension de son environnement et de son contexte,
- un facteur d'anticipation pour faciliter les relations avec les parties prenantes, y compris dans des cas où le dialogue ne se fait pas à l'initiative de l'entreprise,
- un moyen de permettre son développement, de créer des opportunités de marchés,
- un levier d'acceptabilité des activités,
- une gestion de sa réputation, de son image,
- un travail d'influence à long terme,
- un croisement des expertises pour enrichir sa stratégie,
- une opportunité d'identifier les signaux faibles, d'anticiper et prévenir les risques et réglementation.

Comment s'engager dans une démarche de dialogue avec ses parties prenantes ?

Étape 1

→ identifier les catégories de parties prenantes

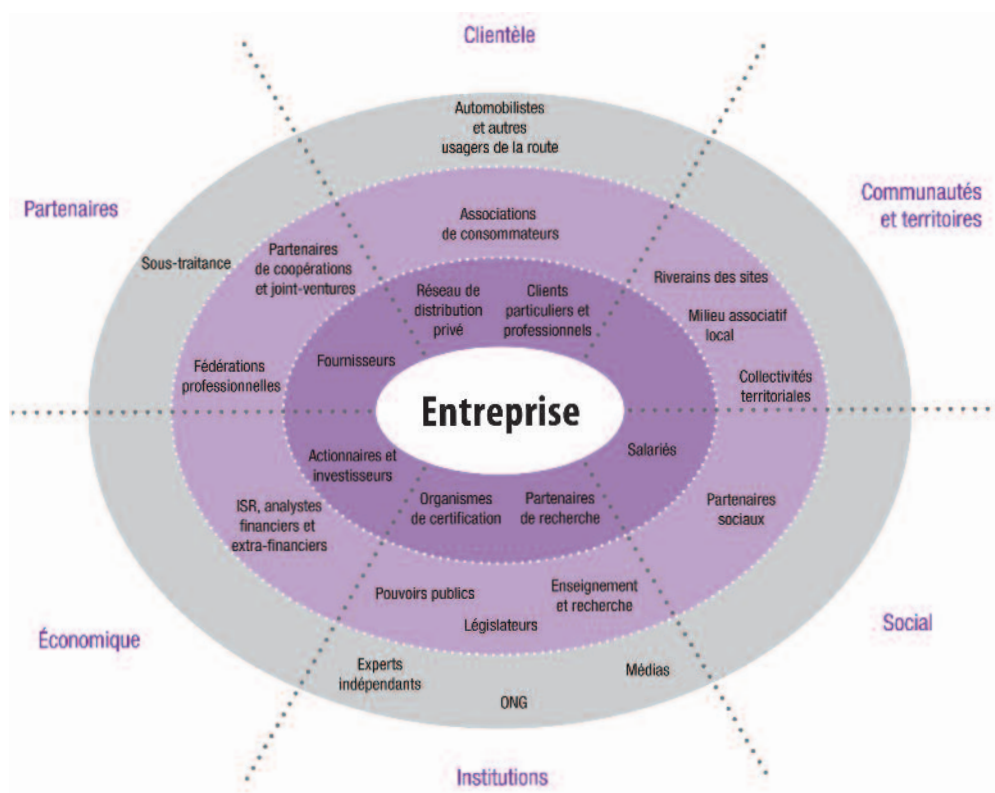
L'objectif du dialogue avec ses parties prenantes est de prendre en compte, avec une vision long terme, le contexte pour agir efficacement dans la durée. Plusieurs critères permettent d'identifier et évaluer les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise doit prioritairement parler **en fonction des enjeux de l'entreprise, du contexte et de son cœur de métier.**

A noter : un individu ou une institution / organisation peut appartenir à plusieurs groupes d'intérêt. C'est notamment le cas des salariés qui peuvent être à la fois consommateurs, actionnaires, membre d'une ONG, etc. Il est conseillé d'y porter une attention particulière.



Conseil n°1 : commencer par identifier les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise a déjà des relations puis étendre l'identification à celles avec lesquelles elle n'a pas encore de relations et qui sont importantes pour l'entreprise.

Le schéma ci-contre représente un exemple des parties prenantes identifiées par une entreprise :



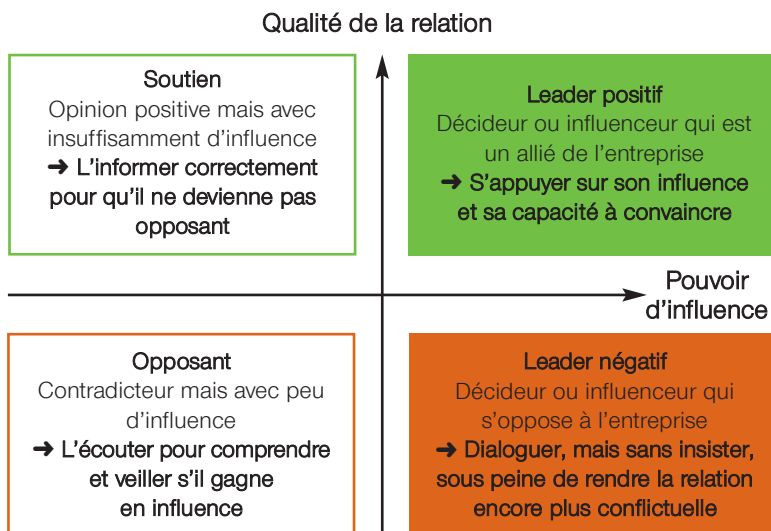
Étape 2

→ qualifier ses parties prenantes

Une fois l'identification opérée, il est recommandé à l'entreprise de qualifier pragmatiquement ses parties prenantes en fonction de 2 critères :

- 1. La qualité de la relation et l'intérêt de la partie prenante :** l'entreprise évalue le degré de soutien ou d'opposition de la partie prenante par rapport à l'entreprise et ses activités ;
- 2. Son pouvoir d'influence et /ou de décision :** l'entreprise estime la capacité de la partie prenante à impacter l'entreprise et ses activités (réseau physique et numérique par exemple).

Certaines parties prenantes peuvent être « neutres » vis-à-vis de l'entreprise et de ses activités. En fonction de cette première qualification, des conseils d'action peuvent être définis (voir graph ci-contre)




Etape 3

→ choisir les parties prenantes

Toutes les parties prenantes méritent l'attention de l'entreprise. Mais comme cette dernière n'aura souvent pas la possibilité d'entrer en relation avec toutes en même temps. Il convient d'identifier celles avec lesquelles engager prioritairement un dialogue.

L'entreprise peut s'appuyer sur plusieurs critères pour évaluer et sélectionner ses parties prenantes, parmi lesquels :

- Connaissance des enjeux et niveau d'expertise ;
- Légitimité et représentativité ;
- Pouvoir de décision, niveau et capacité d'influence (cf. qualification de l'étape 2) ;
- Identification des intérêts des parties prenantes et de la qualité de la relation (cf. qualification de l'étape 2) ;
- Capacité et volonté à dialoguer, degré de dépendance vis-à-vis de l'entreprise (cf. conseil n°2) ;
- Identification de la nature des demandes formulées par les parties prenantes (juridique, éthique, économique, médiatique, etc.).



Conseil n°2 : commencer par dialoguer avec les parties prenantes constructives (celles qui sont prêtes à échanger quelle que soit la catégorie dans laquelle elles se situent) et dans un second temps, envisager d'entrer en relation avec les autres pour ouvrir un éventuel dialogue. Pour avoir une vision globale, il est recommandé à l'entreprise de miser sur la diversité et la complémentarité des parties prenantes.

Cette caractérisation permettra de déterminer clairement les interlocuteurs (institutions ou personnes) et de mieux adapter le mode de relation à établir et les résultats attendus.


Cet exercice sera très utile même s'il n'est pas totalement exhaustif ou que cette identification est appelée à évoluer. Il faut l'aborder avec une **vision dynamique et évolutive** et ne pas considérer les catégories comme figées. En fonction des sujets et du contexte, l'entreprise pourra réviser cette identification et qualification.

Etape 4

→ choisir le mode de dialogue

En fonction des enjeux et du sujet, du degré de maturité de la démarche en interne, des échelles de temps dans laquelle elle s'insère, de l'éventuel historique de la relation, l'entreprise doit se poser la question de la forme de dialogue à adopter pour chaque partie prenante en fonction des objectifs visés.

Bien entendu, il peut exister différents niveaux de relations selon les parties prenantes. L'entreprise peut développer des relations bilatérales (dialogue plus ou moins formalisé) et/ou opter pour des formules multilatérales qui associent plusieurs parties prenantes à la fois. Le choix n'est pas figé et est appelé à évoluer au fur et à mesure du développement (positif ou négatif) de la relation entre l'entreprise et la partie prenante. Ainsi, plusieurs modes de dialogue peuvent exister, selon que l'entreprise souhaite des relations temporaires ou récurrentes, parmi lesquels :



Exemples	Dialogue bilatéral	Dialogue multilatéral
Dialogue temporaire	Dialogue informel (échanges de points de vue et de positions, stratégie d'influence de certains acteurs, etc.)	Commissions locales de concertation Organisation de consultations à titre indicatif
Dialogue permanent	Soutien institutionnel (d'une partie prenante par l'entreprise ou vice versa) Processus d'information directe (par la diffusion d'informations ou des réunions régulières) Partenariat (consultation sur certaines décisions stratégiques, organisation d'événements croisés, etc.) Co-construction de produits et d'offres (démarche de co-innovation)	Animation de panels multi-parties prenantes (au niveau global / groupe ou au niveau local) Structuration de réflexions et d'actions au sein d'une filière (lobbying sectoriel) Co-construction de produits et d'offres (démarche de co-innovation) Avis sur la démarche RSE de l'entreprise intégrés dans le rapport de gestion ou le rapport dédié

Etape 5



→ préparer et engager le dialogue avec les parties prenantes

L'entreprise doit s'interroger très en amont sur les modalités de la relation avec ses parties prenantes. Il est conseillé de prendre le temps de se poser les questions suivantes, car **la réflexion initiale et la préparation sont primordiales pour le bon déroulement de la relation.**

Quels sont les enjeux, les finalités, les objectifs en fonction du contexte ? Quels sont les résultats attendus ? (par exemple : revue critique de la politique de développement durable ? contribution au rapport annuel ? identification des signaux faibles ? identification des partenariats stratégiques ? co-construction d'offres ?)

- Quel est l'intérêt / le bénéfice / la valeur ajoutée attendue par les parties prenantes ? Quelles motivations ?
- Quels sont les avantages et inconvénients ? Quels sont les risques et opportunités ? (analyse stratégique, veille)
- Quel mode de dialogue l'entreprise souhaite-t-elle développer ? (cf. étape 4)
- Quel périmètre, positionnement dans l'organisation choisir en fonction des enjeux et des parties prenantes ?
- Quel degré de transparence dans les relations et quelles règles de confidentialité partagées ?
- Quel coût estimé de cette démarche, comment le financer et faut-il donner d'éventuelles contreparties aux parties prenantes pour leur participation ?
- Quand et comment évaluer les éventuels progrès ? Quand et comment faire la synthèse des travaux et faire part des retours aux parties prenantes ?
- Faut-il faire intervenir un médiateur tierce personne (ou pas) ?
- Quand, comment, pourquoi mettre fin à la relation ?

Quelles sont les conditions de réussite et les erreurs à ne pas commettre ?

 A faire	 A ne pas faire
Bien définir les règles du jeu en interne et avec les parties prenantes pour encadrer le fonctionnement et le mode de concertation, notamment en ce qui concerne les règles de confidentialité et de communication. L'important est de veiller à la sincérité et la cohérence des échanges.	Oublier l'analyse stratégique initiale des enjeux et du contexte de l'entreprise (risque de relations « hors-sol »).
Réussir à convaincre en interne et lancer une démarche : savoir communiquer sur les risques / opportunités, les intérêts de la démarche et sur les résultats attendus. L'implication de la direction reste un facteur très important : elle doit jouer un rôle moteur pour lancer la démarche. Penser également à sensibiliser toutes les équipes dirigeantes et s'assurer de la cohésion des comités de direction.	Ne pas avoir clarifié les objectifs dès le début (risque d'attentes divergentes et de déception dans la relation).
Se donner des indicateurs de suivi et de mesure et communiquer sur les résultats facilitera la mobilisation interne et aidera à pérenniser. Informer régulièrement les parties prenantes des actualités de l'entreprise	Confondre communication et publicité avec le dialogue avec ses parties prenantes (on n'instrumentalise pas une partie prenante).
Savoir faire vivre le dialogue dans le temps en le faisant évoluer et en renouvelant les sujets voire les parties prenantes. L'entreprise doit avoir des moyens de l'alimenter, notamment grâce à une interaction permanente avec le cycle de management.	Considérer que le dialogue est réalisé une fois pour toutes (risque pour les parties prenantes de se lasser).
Définir les différents niveaux de déploiement du dialogue (international / national / local) et assurer la coordination des politiques entre le groupe, ses filiales, ses sites (géométrie et géographie variable).	Vouloir continuer à tout prix quand le dialogue ne fonctionne pas à un instant t avec certains acteurs (risque d'effet boomerang avec une aggravation des relations)
Savoir gérer l'imprévu de la richesse du dialogue avec les parties prenantes, accepter la créativité en ayant défini les limites et bornes au-delà desquelles l'entreprise ne souhaite pas aller.	Se tromper de temporalité : ne pas attendre une période de crise pour initier la relation, il vaut mieux bénéficier d'un climat calme et favorable.

Conclusion

Engager un dialogue avec ses parties prenantes constitue un processus de long terme, avec potentiellement des hauts et des bas, des succès mais parfois aussi des frustrations. **Le MEDEF encourage toutes les entreprises quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité à se lancer dans cette démarche** car sur le long terme, elle est créatrice de valeurs pour tous, pour l'entreprise et pour ses parties prenantes, donc pour la société dans son ensemble.



Exemple d'Agri 2000-Environnement

Intervenant dans le domaine des travaux publics et des travaux forestiers, le groupe d'une cinquantaine de salariés a entamé une démarche de dialogue avec les parties prenantes suite à l'obtention d'un marché de déboisement sur la Ligne à Grande Vitesse Sud Europe Atlantique (LGV SEA) Tours-Bordeaux, un chantier comportant d'importants enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Les parties prenantes clés ont été identifiées et un dialogue a été mis en place avec chaque acteur : recherche d'un consensus sur les méthodes de production et de préservation de la biodiversité avec des ONG environnementales locales, processus d'information directe avec les pouvoirs publics et les donneurs d'ordre pour établir une relation de confiance, sensibilisation et soutien des salariés et des sous-traitants sur les demandes sociales, sociétales et environnementales des parties prenantes, etc.

Cette démarche a contribué à l'obtention d'une seconde tranche de travaux plus importante sur ce marché. Elle a également initié un changement de mentalité en interne, un gain d'expertise et l'ouverture de nouvelles opportunités.

Outils et bibliographie

Guides

- Guide « Cap vers la RSE » : fiche IV « Ecoute et dialogue avec les parties prenantes », MEDEF, Juillet 2012
- Guide « La concertation en environnement », ADEME, Septembre 2011
- Guide « AA1000 - Stakeholder Engagement Standard 2011 – Final Exposure Draft », AccountAbility, 2011 (anglais)
- Guide pratique « Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes », ORSE, Juillet 2010
- Guide « Entreprises et ONG de solidarité internationale - Quels partenariats pour quels objectifs ? », MEDEF, Janvier 2010
- Note 21 « La concertation avec les parties prenantes externes : principes, méthodologie, actions », Comité 21, Septembre 2009
- Guide « Le Vade-Mecum de la concertation locale », OREE, 2003 (actualisé en 2007)

Sites Internet

- Site « GPS - Performance globale de l'entreprise », Centre des jeunes dirigeants
- Site « Le portail de l'intelligence sociale », Observatoire du Dialogue et de l'Intelligence sociale

Pour aller plus loin

- Etudes de cas sur « CriticalFriends », site de ressources sur l'engagement avec les parties prenantes
- Article de Michael E. Porter (Harvard Business School) sur la valeur partagée créée grâce aux parties prenantes
- Etude « Analyse des pratiques de la concertation en France », Association Décider Ensemble, Mai 2011
- Guide « Responsabilité sociétale - Découvrir ISO 26000 », ISO (Organisation internationale de normalisation), 2010