

Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



Noël Leuthereau-Morel

03 avril 2014

Compte-rendu de la réunion de travail du GT 1: "La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du DD, en particulier pour les PME" - jeudi 03 avril 2014 à 14h00

Thématique : dialogue avec les parties prenantes sous le prisme des PME

29 présents (voir la liste en annexe)

Ordre du jour:

- Introduction de la séance.
- Présentation du guide Medef « Comment dialoguer avec les parties prenantes ? »
- Présentation des travaux du Comité 21, expériences/bilan/perspectives.
- Présentation de la démarche d'animation de réseau multi-acteurs de la Direccte.
- Présentation d'une grille d'analyse des relations entre parties de l'Orse.
- Débriefing, synthèse des débats. Programme séance de mai.

I- Introduction :

Introduction de la thématique de la séance, « dialogue avec les parties prenantes sous le prisme des PME par Michel Laviale, qui en a rappelé le rôle central dans la démarche RSE, notamment s'agissant des PME.

II- Auditions

1. Présentation du guide Medef « Comment dialoguer avec les parties prenantes ? » par Alain Guillen, Commission RSE Medef/Syndicat français des Industries du Ciment.

Intervenant : Alain Guillen, directeur affaires publiques France, rattaché au directeur général Lafarge ciments et directeur développement durable et affaires publiques Lafarge (groupe);

Présentation d'un guide qui cherche à encourager les TPE à entrer dans la problématique RSE : bien qu'il existe déjà de nombreux outils, ce guide s'inscrit dans cette lignée et appelle des fédérations professionnelles à s'impliquer dans la RSE.

Le terme « parties prenantes » ne parle pas aujourd'hui aux entreprises, bien qu'ils connaissent leurs interlocuteurs. L'objectif de ce guide est donc de leur démontrer l'intérêt des parties prenantes pour mener à bien leur travail, et de mieux les appréhender.

Pourquoi cet outil s'intéresse aux parties prenantes ? En quoi cela est-il essentiel ? Ce guide commence par expliquer la démarche permettant l'identification des parties prenantes. Aidant à la construction d'un mapping, il aide à déterminer lesquelles pourront apporter leur soutien à la démarche puis il permet de procéder à un choix en commençant par les parties prenantes les plus constructives, puis recommandant de s'intéresser ensuite à celles avec lesquelles le lien est moins évident. Il précise également que les formes de dialogues à adopter varient selon l'objectif visé. Le dialogue bilatéral peut ainsi être amené à s'étendre vers du multilatéral et s'inscrire dans un partenariat avec, par exemple, des associations ou des ONG pouvant aller jusqu'à une co-construction de l'offre. Afin de gérer au mieux ce dialogue avec les parties prenantes essentielles, un tableau récapitule les actions à mener ou non.

Cette démarche a amené à la création d'un groupe d'entreprises ayant pour but d'avancer sur le sujet des parties prenantes au niveau local.

Annexe 1 :

Echange questions-réponses :

Afin d'aider au déploiement du dialogue avec les parties prenantes, le Médef a cherché à apporter une aide en créant des **structures d'animation territoriales**, développées pour travailler sur les moyens à mettre en œuvre. Dans les Alpes-Maritimes par exemple, elles ont ainsi permis de donner accès et de faire prendre connaissance des parties prenantes qui existent. Leur rôle est d'aider les entreprises à mieux intégrer les risques et opportunités existantes, en ayant pour objectif d'élargir les possibilités de dialogue.

La dimension territoriale permet de voir comment mettre en œuvre collectivement la dynamique RSE. Les **financements** peuvent alors provenir de la région et du département et permettent de créer une dynamique collective. Ils peuvent également provenir de parrainages de groupes. Si le territoire est dans une attente particulière touchant à la RSE, le financement se trouve plus aisément. Mais de manière générale, le financement de base est nul. A l'inverse, si une dynamique existe déjà, le financement pourra être apporté par des entreprises/personnes y ayant déjà participé, tel que cela a été le cas avec l'UP06.

La première partie prenante avec laquelle sont amenés à **dialoguer les entrepreneurs est leurs salariés**. L'objectif est alors de travailler notamment à l'amélioration des conditions de travail. Cela peut se faire au travers d'un dialogue informel mais il arrive que lorsque l'on parle de parties prenantes classiques, on oublie les salariés.

Le Medef reconnaît aussi un rôle essentiel des **intermédiaires stratégiques** (comme les associations). La relation qui se tisse avec eux doit se faire dans la durée et au niveau local, pour être au plus près des enjeux territoriaux. C'est notamment le cas lorsque les questions de biodiversité sont intégrées dans la RSE et où le lien avec la relation avec les associations doit se faire de la manière la plus transparente possible.

En rédigeant ce guide, le Médef a cherché à adopter une démarche pédagogique. Il a donc donné une vision globale de la démarche à mener, bien que l'ensemble des enjeux doive être nécessairement pris en compte d'autant plus avec les parties prenantes avec lesquelles les relations sont les plus difficiles. Des **évaluations** ont pu être menées, notamment avec l'UP06. Cependant, les indicateurs utilisés ne sont pas universels, le Medef préférant l'utilisation d'indicateur adapté aux spécificités de chaque entreprise.

2. Présentation des travaux du Comité 21, expériences/bilan/perspectives.

Intervenants : Catherine Decaux, Directrice générale, Isabelle Boudard, responsable RSE, Comité 21 et Elise Attal, chargée de mission RSE, dialogue parties prenantes.

Le Comité 21, créé il y a vingt ans pour favoriser le déploiement et l'ancrage du développement durable en France, compte aujourd'hui 470 adhérents regroupés en quatre collèges : entreprises, collectivités, associations et enseignement / recherche

Depuis dix ans, le Comité 21 a développé une expertise sur le dialogue parties prenantes à partir de trois missions:

- être un tiers facilitateur entre des entreprises adhérentes et leurs parties prenantes,
- produire des outils méthodologiques pour aider à la mise en œuvre de ces démarches,
- mettre en réseau ses membres et valoriser leurs expériences en la matière.

Dans ses travaux, le Comité 21 s'est basé sur la définition donnée par la norme ISO 26000. Il a distingué différentes formes de dialogue : bilatérales/multilatérales, ponctuelles/itératives, réglementaire (ex : dialogue social) / volontaire (ex : panel) Les entreprises de petite ou moyenne taille peuvent être concernées par ces démarches directement, en les initiant, ou indirectement, en tant que partie prenante. Selon le Comité 21, une simple démarche d'information/communication ne peut en revanche pas être qualifiée de dialogue parties prenantes. L'association a ainsi observé les démarches type consultation, concertation, négociation, coopération, codécision.

Le Comité 21 a présenté plusieurs exemples de dialogue initiés par les entreprises ou par les collectivités territoriales, dans le cadre légal de leurs compétences territoriales ou au-delà de ce cadre (ex : démarches d'Agenda 21). L'expérience du Comité 21 permet de dresser un certain nombre de constats positifs sur le dialogue parties prenantes comme celui de favoriser l'acceptabilité sociétale, de prendre du recul sur l'activité ou d'anticiper les risques en identifiant des signaux faibles.

Aujourd'hui, les démarches initiées par les TPE/PME restent pour autant majoritairement bilatérales et ponctuelles. Il reste difficile d'en avoir une vision exhaustive car elles ne sont pas nécessairement communiquées, voire même identifiées comme telles. Il demeure nécessaire pour les TPE et PME de laisser une certaine souplesse sur la mise en œuvre de ces démarches. Pour autant, il reste aussi crucial d'en mesurer mieux l'impact et l'évolution pour en favoriser la diffusion. Ce point fait d'ailleurs partie des perspectives d'action proposées tout comme la nécessité de formation des entreprises.

S'agissant du dialogue des TPE et PME, il a pu observer qu'il existe un réel besoin d'identification des enjeux locaux et une meilleure cartographie des parties prenantes. La difficulté demeure dans la capacité à mobiliser des moyens (humains et financiers) en interne pour le mener à bien.

Echange questions-réponses :

La prise en compte du dialogue avec les parties prenantes est souvent **très variable d'une entreprise à l'autre (thématique, par type de partie prenante)** S'agissant des TPE-PME, le dialogue avec les parties prenantes n'est pas toujours identifié comme tel, d'où la difficulté à l'analyser et le mesurer.

Pour le Comité 21, le dialogue avec les parties prenantes n'en est pas moins un enjeu essentiel. Dans le cadre de son travail, il a pu constater que l'**impulsion** est en général donnée par les adhérents, dont certains sont des organisations professionnelles. Le travail d'élaboration de son analyse s'est construit en passant par le témoignage d'entreprises et l'observation depuis une dizaine d'années de l'évolution de ces démarches.

Depuis la création du Comité 21, le contexte a beaucoup **évolué** : les enjeux en matière de développement durable ont été largement appropriés par les acteurs qui se sont eux-mêmes dotés de compétences pour mettre en œuvre une démarche propre et répondre le cas échéant, aux exigences réglementaires. Des réseaux plus thématiques ont vu le jour. Le développement du Comité 21 se fait dans ce contexte, ce qui explique un ralentissement de la croissance du nombre d'adhérents.

Aujourd'hui, la principale **difficulté** en matière de dialogue avec les parties prenantes réside dans la lisibilité des démarches qui n'est pas toujours aisée. Afin d'**améliorer la qualité** de ce dialogue, il y aurait tout intérêt à montrer davantage quels en sont les bénéfices et identifier plus précisément quels en sont les risques pour en mesurer les impacts. Les retours d'expérience actuels sont surtout ceux des grandes entreprises. Or, 90% des entreprises n'entrent pas dans ce champ. Il y a donc un effort nécessaire en la matière.

3. Présentation de la démarche d'animation de réseau multi-acteurs de la Direccte, Val d'Oise.

Intervenants : Hakim Kamouche, Chef de Projet Gestion des âges, Direccte, Val d'Oise.

La Direccte 95 a mis en place une stratégie territoriale pour la performance sociale sur la problématique de la gestion des âges. Cette démarche volontaire, participative et d'animation de réseau multi-acteurs s'inscrit dans un projet transnational européen initié en 2007. Elle a pu regrouper 50 partenaires experts et plus de 1000 entreprises ont participé à des ateliers. Elle met en œuvre deux outils : l'un transnational et l'autre permettant de valoriser les bonnes pratiques : capitalisation et essaimage.

Annexe 3 :

Echange questions-réponses :

Ce dispositif est né d'une **initiative locale** de la Direccte Val d'Oise. Il repose sur une démarche volontaire des entreprises à qui sont mis à disposition des outils mais il n'existe pas pour autant d'outil pilote. Toutes les nouvelles initiatives sont acceptées et les thématiques outillées sont ciblées.

Son **budget** s'élève à 50 000 € par an et par dispositif (outillage et trajectoire), cette somme étant en partie financé par le FSE (les moyens sont prévus dans cadre de programme européen *Easy Finance* et permettent un financement à hauteur de 60%) et par l'État (40%). Le travail est effectué est accompli sur le temps des membres de la Direccte. Du côté des entreprises le coût se limite à l'absence des salariés durant leur sensibilisation, permettant des changements managériaux, durant une intervention sur site.

Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une formation des parties prenantes, mais elle cherche également à **développer** des dispositifs permanents de manière active et proactive dans le cadre d'un partage d'expérience.

Quand la démarche de la Direccte Val d'Oise a été lancée, il s'agissait d'un réel challenge. Mais aujourd'hui, elle fonctionne car les résultats qu'elle a permis sont visibles et chacun y trouve son compte. Les entreprises ont pu y trouver un intérêt car grâce à la **dynamique du dispositif** (donner, recevoir, investir), elles ont pu s'approprier la démarche qui a eu un impact positif sur la compétitivité et le climat social des entreprises.

Aujourd'hui, La Direccte mène une **évaluation** en continue de ce dispositif afin de mettre en place un plan d'action. Elle effectue des échantillonnages, constate les évolutions et procède par appariement.

4. Présentation d'une grille d'analyse des relations entre parties prenantes par François Fatoux, délégué général, ORSE.

Intervenants : François Fatoux, délégué général, ORSE.

Cherchant à s'interroger ses propres pratiques, l'Orse a choisi de ne pas mettre en place de grille de notation mais un questionnaire sur sa démarche RSE s'agissant du dialogue avec les parties prenantes. Voulant avancer sur la question des référentiels, elle a alors créé un document Orse afin de mieux comprendre comment les entreprises dans leur obligation de reporting répondent sur les questions de leurs relations avec les parties prenantes. Elle a ainsi pu constater que les formes de dialogues varient selon la taille des entreprises, leur secteur, leur nature juridique... de même que la manière de s'adresser aux parties prenantes avec les salariés (directement via les RP, les OR...).

Les pratiques de communications utilisées par les entreprises peuvent parfois prêter à confusion en raison des termes utilisés qui, pour chacun, symbolise une démarche particulière. Or parfois, certaines formes de dialogue ne sont pas représentées.

Les démarches pour favoriser le dialogue avec les parties prenantes sont en général de deux ordres : il s'agit soit d'action de sensibilisation, soit d'actions de formation, et parfois les deux.

Les pratiques des entreprises sont très diversifiées et elles peuvent être amenées à s'adresser à des parties prenantes locales, nationales ou internationales, selon le type de contractualisation intéressé.

L'Orse a mis en avant la distinction qui existe entre le dialogue contraint (sous-traitants) de celui mené un cadre volontaire. Néanmoins ce cadre ne suffit pas à définir le contexte dans lequel se déroule le dialogue puisque parfois, le donneur d'ordre peut apporter son soutien à ses sous-traitants et s'en suit alors un échange avec les parties prenantes. A l'inverse, les salariés qui décident de s'impliquer dans cette démarche sont souvent des volontaires.

L'Orse a conclu sur les exemples de médiations existants et fonctionnant, sur lesquels le Conseil d'État a pu se pencher dans ses analyses sur la concertation publique.

Annexe 4 :

Echange questions-réponses :

Les entreprises commencent aujourd'hui à rendre compte de leurs relations avec les parties prenantes dans le cadre de leur obligation de reporting extra-financier, bien que cela reste une situation minoritaire. Cependant l'avantage est que ces précurseurs permettent aujourd'hui la récolte d'informations. Néanmoins, malgré ces données, il n'est pas possible aujourd'hui d'avoir un **indicateur** de mesure sur le dialogue social : le degré d'utilisation d'accords (ANI) n'est pas suffisant. Il faut donc procéder à une analyse établissement par établissement. C'est pourquoi une démarche qualitative plutôt que comptable est favorisée.

III- Débat interne et calendrier de la plateforme

Débat interne après auditions :

- Objectifs devant être recherchés :

- Importance de faire une liste des parties prenantes de manière hiérarchisée (ce qui n'est pas sans difficulté) et selon le type de relations souhaités avec elles, afin notamment de mieux identifier les parties prenantes auxquelles on ne pense pas.
 - Il apparaît important de tenir compte des salariés lorsque l'on parle de parties prenantes, alors que c'est peu souvent le cas.
 - Le dialogue mis en place par les entreprises varie selon les parties prenantes. Les modalités mises en œuvre gagneraient à être précisées.
 - Il est nécessaire d'établir un cadre permettant d'identifier ce qu'est un dialogue avec les parties prenantes.
 - Il apparaît que la RSE s'implantera davantage avec une meilleure prise en compte du territoire, des espaces et des secteurs.
 - Le dialogue avec les parties prenantes nécessite un accompagnement.
 - Dans les entreprises artisanales, la logique secteur et métier est très forte, ce qui doit être prise en compte dans la démarche RSE.
 - Le chef d'entreprise doit avoir le sentiment que la RSE apporte quelque chose à l'entreprise. La RSE doit être au cœur de son activité.
 - Il conviendra de ne pas avoir un discours trop globalisant sur les démarches de dialogue avec les parties prenantes.
 - S'agissant des questions de moyens, les acteurs n'en ont pas tous suffisamment. La solution pourra notamment se trouver à l'échelle du territoire et de la mutualisation.
 - Le dialogue avec les parties prenantes ne doit pas seulement être un objectif mais doit aboutir à l'amélioration des relations entre les acteurs. L'intérêt est d'innover.
- Observations :
 - La réciprocité est importante dans les relations avec les parties prenantes, et nécessite d'être construite. Pour cela, il n'existe pas de règles universelle, mais il semble possible de se baser sur des principes existants (dans ISO 26000, 5 questions qu'il faudrait regarder).
 - Le dialogue avec les parties prenantes lorsqu'il s'agit d'association apparaît plus complexe.
 - Il existe un manque de contenu et d'objectifs en particuliers pour les TPE en matière de dialogue avec les parties prenantes, et ce alors que pour elles, la RSE n'est pas juste un changement d'échelle puisqu'en général c'est le dirigeant qui s'en charge. Or les outils proposés sont peu adaptés.
 - Bien qu'il existe des financements européens, ils restent complexes et difficile d'accès.
 - La transparence est essentielle dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes.
 - Le lien entre le dialogue avec les parties prenantes et la gouvernance des entreprises est fondamental.
 - Dans les PME, la question des moyens est moins évidente. L'impulsion vient davantage des parties prenantes elles-mêmes vers la PME que l'inverse.
 - En matière de dialogue avec les parties prenantes, le champs des PME et TPE est rapidement mis de côté dans les analyses.

- La question des donneurs d'ordres et des sous-traitants est un sujet central lorsque l'on étudie le dialogue avec les parties prenantes.
 - Il existe des modèles spécifiques en matière d'économie sociale et solidaire. Il en va de même pour le monde de l'artisanat.
 - Au-delà des parties prenantes « usuelles », les usagers et les bénéficiaires de la production des entreprises peuvent éventuellement être considérés comme parties prenantes.
 - La plupart des expériences privilégient le volet environnemental parfois aux dépens des autres.
 - Il existe une faiblesse dans la gouvernance partenariale des projets. L'éventail des parties prenantes reste limité.
- Questions nécessitant un approfondissement :
 - Pourquoi les modalités de dialogue avec les parties prenantes varient-elles tant d'un acteur à l'autre ?
 - Comment les métiers sont-ils impactés par la démarche de sensibilisation au dialogue avec les parties prenantes ? Quels changements s'observent sur les savoirs-faires ?
 - Qu'est-ce que la RSE peut apporter aux parties prenantes ?
 - L'État pourrait-il jouer un rôle de facilitateur pour faciliter dialogue avec parties prenantes ?
 - Comment s'y prendre pour mettre en place des indicateurs ? Lesquels choisir ?
 - Qu'est-ce que la RSE initie de spécifique dans les méthodes de dialogue avec les parties prenantes ?
 - Qu'en est-il des sociétaires de leur implication dans le dialogue sur la RSE ?
 - Y a-t-il du b.a.-ba de la démarche de dialogue? Existe-t-il un besoin de démarche sectoriel, ou territorial ? Pour réduire le coût, quelle démarche paraît la plus naturelle ?
 - Les analyses menées portent en général sur des échantillons limités. Serait-il possible d'avoir un meilleur retour sur expérience en limité en additionnant toutes les expériences ?
 - Lorsque l'on parle de RSE, s'intéresse-t-on seulement au dialogue inter-entreprises ou intra-entreprises ? Aux deux ?

Préconisation de plan sur l'analyse du dialogue avec les parties prenantes :

- A.
 1. De quoi parle-t-on ? définition du sujet, constat.
 2. 5 étapes du guide Médef : quelles étapes d'approche ? Lien avec hiérarchisation et choix des parties prenantes.
 3. facilitateurs : besoin d'appui.
 4. Exemples d'entreprises, territoriaux, professionnels (exemple : comité des parties prenantes, FEP).
- B. Enjeux :
 - Réciprocité
 - Valeur partagée
 - Transparence des acteurs dans leur implication dans RSE.

- C. Freins, faiblesses : absence de données, de connaissances du sujet. Avant d'évaluer, il faut connaître.
- D. Les apports
- E. Préconisations en matière de financement, facilitateur, évaluation.

Calendrier prévisionnel des auditions :

- **6 mai 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème de l'accompagnement et du financement avec une diversité des secteurs d'entreprises (artisanat, formation), l'Upa, la cci France. Organisation par Jan-Erik Starlander.
- **4 juin 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème de la compétitivité. Organisation par Odile Uzan, Pierre Bardelli et Michel Laviale.
- **18 juin 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème donneurs d'ordre – sous-traitant et marchés publiques et privés avec la CGPME, le Medef, Orseu, et éventuellement de la Direction des Affaires juridiques du Ministère de l'économie. Organisé par Gérard Bruno.