18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes

Septembre 2021





Un partenariat pour faire avancer la relation des entreprises avec leurs parties prenantes



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

de 450 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 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













Préface	4	Accélérer la transformation des entreprises	
		grâce aux parties prenantes	
Avant-propos	5	Niveau 3 Professionnaliser le dialogue	
		Niveau 4 Impliquer les parties prenantes	25
Questions à Carine Kraus	6	dans la gouvernance	20
Questions à Agnès Rambaud-Paquin	7	 Créer des plateformes locales multiacteurs pour dialoguer avec les entreprises 	25
Membres du groupe de travail	8	 Créer un comité de parties prenantes pour une meilleure écoute et compréhension de son écosystème 	25
Synthèse des propositions	9	 Intégrer la relation parties prenantes à l'agenda des instances de gouvernance de l'entreprise 	27
Propositions pour faire de la relation parties prenantes un levier stratégique	10	15. Mettre en place un processus de remontée d'informations sur l'état des relations avec les parties prenantes, du terrain vers le plus haut niveau décisionnaire de l'entreprise, afin d'identifier les signaux faibles	28
Connaître ses parties prenantes pour mieux dialoguer avec elles		16. Porter la voix des parties prenantes aux assemblées générales de l'entreprise	29
Niveau 1 Pratiquer le dialogue ► Niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue	11	17. Intégrer à minima 30% d'administrateurs experts sur des enjeux sociétaux	30
Niveau 2 i Offialiser la strategle de dialogue	au 2 Formaiser la strategie de dialogue	18. Inclure l'atteinte d'objectifs intégrant le développement de la relation avec les parties prenantes dans la	
1. Identifier et diversifier ses parties prenantes	11	rémunération variable des dirigeants et managers	31
 Tenir compte des intérêts et avis divergents avec et entre les parties prenantes afin d'adapter les modalités du dialogue 	16	Ressources et outils pour lancer	
3. Systématiquement consulter les parties prenantes		ou structurer sa démarche de dialogue	
lors de l'analyse de matérialité	17	avec ses parties prenantes	32
Développer une culture du dialogue à tous les niveaux de l'entreprise		Lexique	34
Niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue			
► Niveau 3 Professionnaliser le dialogue	18		
4. Engager les décideurs de l'entreprise	18		
 Faire monter en compétences tous les décideurs et collaborateurs de l'entreprise 	19		
6. Rédiger les « règles du jeu »	20		
7. Désigner un responsable des relations avec les parties prenantes	20		
8. Professionnaliser la gestion des controverses	21		
Échanger entre pairs sur les démarches de dialogue	22		
10. Osez un dialogue ambitieux avec ses parties prenantes !	23		
	20		
 Associer les parties prenantes aux projets stratégiques de l'entreprise 	24		

Préface

Ce document conclusif vient clôturer un an de travail du Comité 21 avec son groupe de travail autour de la thématique cruciale aujourd'hui des parties prenantes de l'entreprise. En effet, en particulier depuis l'adoption de la loi Pacte, l'entreprise est plus que jamais actrice de la société et concernée par ses exigences, ses revendications, ses aspirations. Au-delà des cadres réglementaires que vont proposer les nouveaux textes européens, les parties prenantes internes et externes de l'entreprise jouent un rôle accru, ce qui est à notre sens un signe de dynamisme du secteur privé et en même temps celui de la conscience de notre responsabilité envers notre planète et ses habitants.

Le Comité 21 avait déjà publié en 2013 un guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes de l'entreprise, fidèle à sa vocation de médiateur entre les différentes entités de ses 5 collèges : entreprises, collectivités, monde universitaire, ONGs et citoyens. Mais depuis cette parution, l'exigence envers les entreprises est beaucoup plus forte : d'abord parce qu'elles sont évidemment concernées - et c'est heureux - par l'augmentation de la transparence et surtout parce que la citoyenneté n'est plus réservée aux périodes de l'expression politique, ou des revendications, mais veut s'épanouir et se faire entendre de manière constante : il n'y a plus de frontière étanche entre la vie privée, la vie civile, la vie civique et la vie professionnelle : est né, surtout après l'irruption de la pandémie, un fort besoin de cohérence dans les choix de vie, ce qui implique que « prendre part » est une expression de ce désir dans tous les lieux et moments de vie ; par ailleurs la gravité des risques qui pèsent sur notre environnement transforme tous les acteurs en sentinelles de notre avenir.

Le Haut Comité de gouvernement d'entreprise ne s'y est pas trompé, en adoptant pour 2021 trois priorités : la gouvernance durable, la raison d'être, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, et la mixité des entreprises dirigeantes ; sa présidente, Patricia Barbizet affirmait déjà en 2019 : « dans un contexte de crise de la représentativité des partenaires sociaux, les salariés demandent à être davantage associés aux décisions de l'entreprise. Par ailleurs, le développement de la responsabilité sociale des entreprises (entreprise citoyenne et responsable...) dans la gouvernance des entreprises correspond à une attente des salariés, des consommateurs et des différentes parties prenantes (actionnaires, organisations syndicales, associations...). L'ère du participatif encourage l'entreprise à s'interroger sur sa raison d'être.

Nous avons ainsi publié une trilogie de rapports en commençant par un benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes de 300 entreprises, une étude « Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience : où en sont les entreprises françaises? » et les 18 propositions de ce présent rapport.

Je tiens tout particulièrement à remercier nos partenaires (Veolia, l'ADEME, TotalEnergies, et Bpifrance) ainsi qu'Agnes Rambaud-Pacquin, vice-présidente exécutive de Des Enjeux et Des Hommes, Pierre Victoria, alors directeur du développement durable de Veolia et devenu notre vice-président et les membres du groupe de travail

Nous souhaitons ainsi contribuer à la volonté des entreprises de co-construire cette nouvelle ère du participatif, et de fonder une économie nouvelle.



Bettina Laville présidente et co-fondatrice du Comité 21

Avant-propos

Ouvrir, enfin, la gouvernance des entreprises aux parties prenantes

La loi PACTE, adoptée il y a deux ans par le parlement comporte un volet sociétal important qui précise l'utilité sociétale des entreprises afin que les Français, souvent critiques, notamment à l'égard des plus grandes, appréhendent mieux leurs fonctions, au-delà de la sphère économique. À travers le triptyque : obligation pour toutes les entreprises d'être gérées « en prenant en considération les enjeux environnementaux et sociétaux »(1), incitation à intégrer dans les statuts la « raison d'être » qui précise le rôle que s'assigne l'entreprise à l'égard de la société⁽²⁾, possibilité de demander la qualité de société à mission avec un comité de mission qui évalue le respect des engagements environnementaux et sociétaux(3), le Parlement a mis à la disposition des entreprises une nouvelle boîte à outils au service de leur utilité et de leur responsabilité.

Même celles qui se sont emparées avec enthousiasme de ces nouveaux instruments, et elles sont nombreuses, expriment leurs difficultés à définir des processus identifiés et durables de relations avec leurs parties prenantes. L'étude comparative que nous avons réalisée en France et au niveau international a montré que la réalité du dialogue avec les parties prenantes, se situait bien en deçà des intentions exprimées. Or comment promouvoir une vision de l'entreprise élargie aux différentes composantes de la société si les conditions d'un dialogue constructif et apaisé ne sont pas réunies ?

Ce long travail collaboratif se traduit par 18 recommandations. Chacun pourra y trouver des idées et des propositions qui lui conviennent en fonction de son ambition et de son histoire. Cependant, nous avons acquis, à travers nos échanges, notamment avec les responsables les plus engagés, deux certitudes : La première est que l'entreprise ne choisit pas toujours ses parties prenantes. Elles s'imposent à elles et l'histoire récente témoigne de l'irruption de nombreux acteurs insoupçonnés dans la vie des entreprises. D'où l'importance que nous apportons à l'identification attentive des parties prenantes car le temps de l'ignorance voire de la diabolisation de certains acteurs de la société civile doit être définitivement révolu.

Notre deuxième certitude est que le temps du dialogue est actuellement insuffisant, la question en débat, et nous l'abordons dans nos propositions, est celle de la gouvernance partagée : si l'entreprise n'appartient pas à ses seuls actionnaires, au-delà de la propriété juridique, si sa responsabilité, environnementale et territoriale notamment, s'accroit, alors des processus de décision doivent prendre en compte l'avis de ceux qui sont impactés par son activité.

Nous avons consacré ce travail aux parties prenantes « externes » de l'entreprise. Pourtant la question des représentants des salariés dans les conseils d'administration, de leur rôle et de leur nombre est un sujet majeur de la gouvernance de l'entreprise de demain. Leur présence effective depuis 2014 dans les conseils des grandes entreprises a été un bienfait pour la prise en compte des questions sociales et environnementales. De nouvelles alliances se préparent pour transformer l'entreprise et servir le bien commun, comme nous y invitent les Objectifs de Développement Durable.



Pierre Victoria, Vice-président du Comité 21, président du groupe de travail du think tank "Entreprises et parties prenantes : nouvelles voies de résilience et de gouvernance"

Questions à...

Carine Kraus, Directrice du Développement Durable et des Affaires Publiques de Veolia

En quoi la nouvelle typologie de parties prenantes que nous proposons dans ce rapport est-elle intéressante pour un groupe comme Veolia et quel(s) bénéfice(s) pourriez-vous en tirer?

La prise en compte des parties prenantes de l'entreprise a toujours été fondamentale pour le Groupe Veolia. C'est la raison pour laquelle notre Raison d'être, adoptée en 2019, indique clairement que « la prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures ». Nous avons par ailleurs élaboré notre dernier Plan stratégique, le Plan Impact 20-23, en déclinant la notion de performance auprès de nos différentes catégories de parties prenantes et nous nous attachons, dans l'ensemble de nos Plans d'actions, à prendre en compte nos parties prenantes.

Nous accueillons donc avec beaucoup d'intérêt et d'enthousiasme les travaux de recherche et d'analyse qui permettent de mieux comprendre les différentes parties prenantes d'une entreprise, et de mieux intégrer leurs attentes.

La typologie que propose ce rapport du Comité 21, en distinguant parties prenantes impactées, parties prenantes impactantes et parties prenantes intéressées est particulièrement intéressante, car elle introduit une notion de pondération de l'importance de l'impact sur les différentes parties prenantes - pas seulement lister les différentes parties prenantes, mais essayer de mesurer de manière fine le niveau de l'impact qu'elles subissent ou créent.

Le Groupe Veolia a déjà, notamment dans le travail de cartographie par les différentes BU du Groupe de leurs parties prenantes, commencé à réfléchir à cette notion de « quantification » de l'impact, mais ce travail

de recherche et d'analyse du Comité 21 nous permettra de poursuivre et approfondir notre réflexion et nos Plans d'action sur cette notion de quantification de l'impact.

Quelles actions Veolia met-elle en œuvre pour ouvrir sa gouvernance à ses parties prenantes?

Le Groupe Veolia a été très précurseur en termes d'association des parties prenantes à sa gouvernance. Nous avons créé dès 2013 un Comité des Critical Friends de Veolia, constitué de personnalités indépendantes issues de la société civile, reconnues pour leur expertise, de partenaires, clients et fournisseurs, et de représentants des jeunes générations.

Les Critical Friends nous challengent sur des sujets liés à la stratégie du Groupe, son développement, ses priorités et leur lien avec un développement durable. Ils ont participé activement à l'élaboration de notre raison d'être, portent des avis sur son bon accomplissement et sur des sujets liés à la transformation écologique. À ce titre, ils font partie de la gouvernance de l'entreprise et sont invités désormais à rencontrer le conseil d'administration une fois par an, à la demande de celui-ci.

À côté de cette initiative au niveau du Groupe, nous veillons également, à l'échelle du territoire, à associer autant que possible les citoyens à la gouvernance de nos contrats de délégation de service public, dans un esprit d'écoute et de co-construction. À titre d'exemple, à Nîmes, où Veolia est opérateur des services d'eau, le modèle de gouvernance partagée mis en place en 2020, intègre 4 représentants de la société civile parmi les 10 administrateurs de la société dédiée qui opère le service de l'eau et de l'assainissement de Nîmes Métropole. De même à Bordeaux Métropole, 65 acteurs locaux sont associés dans les divers organes de gouvernance pour faire

de la gestion de l'eau un service durable sur les plans environnemental, économique et social.

Nous travaillons à dupliquer ces modèles sur l'ensemble des territoires où nous opérons.



Questions à...

Agnès Rambaud-Paquin, Vice-présidente exécutive, Des Enjeux et des Hommes

Qu'est-ce qu'une gouvernance ouverte aux parties prenantes ?

C'est une gouvernance qui :

- considère que l'entreprise ne peut plus se considérer comme un système fermé alors qu'elle interagit en permanence avec son environnement, reçoit des inputs (matières premières, énergie, ressources humaines...) qu'elle transforme en produits, services, taxes, etc.
- intègre la notion de parties prenantes, reconnait l'expertise que celles-ci ont de leurs sujets respectifs et est désireuse de créer du « bien commun »
- écoute et dialogue avec ses différentes parties prenantes et tient compte du résultat de ces échanges dans la prise de décision

La loi Pacte stimule ces pratiques, en invitant les entreprises à se préoccuper des impacts de leur activité, à formuler une Raison d'être ou encore à devenir société à mission ce qui nécessite la création d'un comité dédié.

Quels sont les outils clefs pour dialoguer avec ses parties prenantes ?

Ils sont multiples et différents en fonction des thématiques et des catégories d'acteurs concernés : clients, fournisseurs et partenaires, élus, riverains, universitaires...

On peut les présenter sur une échelle, en fonction du degré d'implication des parties prenantes, depuis l'exploitation des informations publiques ou la « simple » consultation, l'animation de focus groups ou panels, les enquêtes en ligne (pour des exercices de matérialité par exemple) jusqu'à la mise en place d'instances ou d'outils de dialogue quasiment permanent.

Le choix des modalités illustre d'ailleurs la vision que l'entreprise a de sa place dans l'éco système comme de sa responsabilité élargie ou encore de la création de valeur partagée.

Quels sont les principaux défis à surmonter pour que les entreprises aient une relation apaisée et constructive avec leur écosystème?

Il s'agit déjà de travailler sur les représentations car - notamment en France - beaucoup de décideurs sont encore frileux sur ce sujet du dialogue (peur d'ouvrir la boite de pandore, de prêter le flan à la critique).

Il convient ensuite de développer des compétences à tout niveau de l'organisation (des dirigeants aux managers opérationnels, dans les fonctions et dans les BU) pour savoir initier, animer et piloter la relation aux parties prenantes. Cela passe aussi bien par la diffusion d'outils (de guides) que par le déploiement de modules de formation.

Certaines entreprises font également évoluer leur organisation, se dotant de comité de parties prenantes, intégrant dans les conseils des administrateurs ayant une vraie expertise sociétale, voire en créant des nouveaux postes de responsables des relations parties prenantes (stakeholder officer) dont la mission est autant de porter des projets que de faire évoluer la culture interne.

Cette nouvelle façon de penser l'entreprise « en société » sera demain condition de sa pérennité.



Membres du groupe de travail

Le groupe de travail, présidé par Pierre Victoria, vice-président du Comité 21, s'est réuni quatre fois depuis octobre 2020 pour apporter son expertise et nourrir les propositions de cette publication.

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,

Coordinatrice du réseau RSE et des relations parties prenantes, 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, présidente de la Plateforme RSE

Organismes publics

Odolant Francoise. 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» d'Entreprise et Progrès

Hollandts Xavier,

Associate Professor, Kedge Business School

Richer Martin,

Fondateur et Président, Management & RSE, membre de l'Institut Français des Administrateurs

Vacher Cécile,

Fondatrice associée et consultante RSE, Vertuel

Synthèse des propositions

Connaître ses p	parties
prenantes pour	mieux
dialoguer avec	elles

Niveau 1 Pratiquer le dialogue ► Niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue 11

- Identifier et diversifier ses parties prenantes
- Tenir compte des intérêts
 et avis divergents avec et
 entre les parties prenantes
 afin d'adapter les modalités
 du dialogue
- 3. Systématiquement consulter les parties prenantes lors de l'analyse de matérialité

Développer une culture du dialogue à tous les niveaux de l'entreprise

Niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue ► Niveau 3 Professionnaliser le dialogue

4. Engager les décideurs de l'entreprise18

18

20

21

- 5. Faire monter en compétences tous les décideurs et collaborateurs de l'entreprise19
- 6. Rédiger les « règles du jeu » 20
- 7. Désigner un responsable des relations avec les parties prenantes
- 8. Professionnaliser la gestion des controverses
- 9. Échanger entre pairs sur les démarches de dialogue22
- 10. Osez un dialogue ambitieux avec ses parties prenantes!23
- Associer les parties prenantes aux projets stratégiques de l'entreprise
 24

Accélérer la transformation des entreprises grâce aux parties prenantes

Niveau 3 Professionnaliser le dialogue ► Niveau 4 Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance 25

- 12. Créer des plateformes locales multiacteurs pour dialoguer avec les entreprises
- 13. Créer un comité de parties prenantes pour une meilleure écoute et compréhension de son écosystème25
- 14. Intégrer la relation parties prenantes à l'agenda des instances de gouvernance de l'entreprise27
- 15. Mettre en place un processus de remontée d'informations sur l'état des relations avec les parties prenantes, du terrain vers le plus haut niveau décisionnaire de l'entreprise, afin d'identifier les signaux faibles 28
- 16. Porter la voix des parties prenantes aux assemblées générales de l'entreprise29
- 17. Intégrer à minima 30%d'administrateurs expertssur des enjeux sociétaux30
- 18. Inclure l'atteinte d'objectifs intégrant le développement de la relation avec les parties prenantes dans la rémunération variable des dirigeants et managers
 31

17

Propositions pour faire de la relation parties prenantes un levier stratégique

Dans cette partie, nous faisons référence au référentiel de maturité ci-dessous élaboré dans le cadre des travaux du think tank "Entreprises et parties prenantes : nouvelles voies de résilience et de gouvernance".

NIVEAU



Pratiquer le dialogue avec ses parties prenantes

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

NIVEAU

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

Professionaliser le dialogue

La pratique se généralise, s'incrit 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 dialoque en interne (sensibilisation des managers, diffusion de guides, etc.).

NIVFAU

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).

Les contraintes normatives en matière de parties prenantes ont évolué dans de récents textes de loi. Nous sommes revenus sur l'émergence de cette meilleure prise en compte des parties prenantes dans la législation dans le rapport « Dialogue avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience »1 publié en juin 2021. Nos propositions ont pour objectif de pousser les entreprises à aller plus loin, en ayant une longueur d'avance sur la réglementation de plus en plus coercitive, d'autant plus qu'une des richesses du dialogue avec les parties prenantes est qu'il permet d'identifier les signaux faibles et les éventuelles évolutions juridiques en amont.

^{1.} Comité 21 et Des Enjeux et Des Hommes. Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience. 2021.

Connaître ses parties prenantes pour mieux dialoguer avec elles

Niveau 1 Pratiquer le dialogue ► Niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue



Identifier et diversifier ses parties prenantes

À retenir

- Toutes les entreprises interagissent avec certaines de leurs parties prenantes mais l'étendue des acteurs avec qui l'entreprise a intérêt à entretenir un dialogue est bien plus vaste.
- Quatre parties prenantes sont souvent trop négligées par les entreprises : les collectivités locales, les concurrents, les jeunes et générations futures, les investisseurs
- Pour tenir compte de cette réalité plus complexe, nous proposons une nouvelle typologie de parties prenantes basée sur la notion d'impact : les parties impactées, les parties impactantes et les parties intéressées.
- Cette typologie qui se veut non figée permet de mieux prioriser sa stratégie de dialogue avec ses parties prenantes et de tenir compte de l'évolution de ses relations.

Dans la pratique, toute entreprise est amenée à interagir avec son écosystème, donc à dialoguer avec ses parties prenantes. Cette relation est nourrie par une interdépendance liée à l'activité de chacun (l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs pour obtenir les matières premières ou pièces nécessaires à la fabrication de ses produits, de ses salariés pour bénéficier de leurs compétences et savoir-faire, de ses clients pour trouver un débouché à ses produits etc.), et aux obligations et recommandations du dialogue social. Mais en fonctionnant ainsi, l'entreprise considèret-elle réellement l'ensemble de ses parties prenantes? Et celles avec lesquelles elle a une relation établie sont-elles vraiment représentatives?

Dépasser les typologies habituelles (interne/externe) pour mieux intégrer la complexité et le caractère évolutif des relations avec les parties prenantes

Traditionnellement, la cartographie des parties prenantes d'une organisation repose sur une liste de catégories parmi lesquelles on distingue les parties prenantes internes², c'est-à-dire les salariés (ou « parties constituantes »³), et les parties prenantes externes⁴, c'est-à-dire les personnes ou groupes d'acteurs se sentant concernés et impactés de manière directe ou indirecte par l'activité de l'organisation sans pour autant en faire partie. Le rapport Notat-Senard, les définit ainsi : « les personnes et les groupes qui subissent un risque du fait de l'activité de l'entreprise »⁵.

Cependant, les attentes croissantes de la société à l'égard des entreprises doivent les amener à analyser plus finement leur écosystème de manière à mieux s'y insérer

- 2. Salariés (dirigeants, employés, ouvriers), syndicats, administrateurs
- 3. L'idée de la part constituante émane du constat que la relation entre l'entreprise et ses salariés va au-delà de la notion de partie prenante. En effet, l'impact de la relation que ces entités entretiennent est non seulement bidirectionnel mais intrinsèquement nécessaire à l'existence de l'entreprise :
- « L'entreprise ne fonctionne que parce qu'il y a des salariés ! Ils ne sont pas une simple partie prenante. Ils en sont une part constituante ».
- Lellouche. L'engagement des collaborateurs, quelle place dans la société à mission [Webinaire]. 2021
- 4. Clients, fournisseurs, investisseurs, associations, médias, Etat, collectivités, établissement d'enseignement supérieur et de recherche, citoyens (dont la jeunesse)
- 5. Notat & Senard. L'entreprise, objet d'intérêt collectif. 2018



en suivant son évolution. La typologie parties prenantes internes / externes semble insuffisante pour intégrer la richesse, la complexité des interactions avec les parties prenantes et les enjeux.

Le rapport Comment valoriser les entreprises responsables et engagées⁶ publié par le Sénat en juin 2020 définit les parties prenantes de l'entreprise comme « l'ensemble des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise » et classe ces groupes en fonction de leur lien (actif, passif, observateur) avec l'entreprise. On retrouve ainsi les parties prenantes qui :

- participent à la vie économique [de l'entreprise] (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, Etat...) de façon positive ou négative.

Cette typologie précise la nature de la relation mais suppose que les parties prenantes sont figées dans un rôle unique. Elle simplifie la relation qui est dans la réalité souvent plus complexe et évolutive. Par exemple, une partie prenante affectée par les activités de l'entreprise peut devenir un partenaire pour la mise en œuvre de solutions et participer à sa vie économique.

Mieux intégrer la diversité des parties prenantes

Certains acteurs sont rarement identifiés comme des parties prenantes car ils n'ont pas d'influence directe sur le résultat et la performance de l'entreprise, ou bien sont perçus comme des menaces, et ne sont donc pas considérés comme des acteurs avec lesquels dialoguer. Parmi eux, quatre catégories d'acteurs sont souvent oubliées:

Les collectivités territoriales

À mesure que la finalité de l'entreprise doit tenir compte des enjeux sociaux et environnementaux⁷, elle devient un acteur fondamental dans la transformation du territoire. La demande citoyenne de plus d'économie réelle⁸, de moins de mondialisation et de plus de proximité, amène les entreprises à affirmer leur ancrage territorial en impulsant des stratégies locales conçues en lien avec les acteurs locaux. Le mouvement actuel post covid de relocalisation va accentuer cette tendance.

Dès la conférence de Rio en 1992, la nécessité de mobiliser les acteurs à l'échelle d'action la plus pertinente (principe de subsidiarité⁹) pour répondre aux enjeux d'adaptation aux changements climatiques notamment a été introduite. À bien des égards, les entreprises ont un rôle capital à jouer, aux côtés des collectivités locales qui sont les «chefs d'orchestre" de la transformation des territoires, ceci depuis l'Agenda 21. Les bénéfices se manifestent par exemple via le développement de nouveaux marchés, une meilleure acceptabilité sociale de certains projets, un meilleur équilibre dans l'accès aux ressources (naturelles, financières, humaines) etc.

De nombreuses entreprises se sont engagées à être neutres en carbone à horizon 2050. Or, d'après l'avis de l'ADEME sur la neutralité carbone publié en mars 2021, la « neutralité carbone n'est pas directement transposable à un territoire infrarégional, une entreprise ou un citoyen » 10. Mais l'ensemble de ces acteurs peuvent s'organiser pour contribuer à atteindre cet objectif en mettant en place des actions à leurs échelles respectives et en utilisant les partenariats multi-acteurs comme levier, dans l'esprit de l'ODD 17.

Les concurrents

La RSE a d'abord été une question de gestion de risques (financiers, réputationnels, etc.). Au fur et à mesure de la prise de conscience de son intérêt au niveau sociétal et économique, la RSE, en tant que levier stratégique, devient un avantage concurrentiel. En effet, de plus en plus de consommateurs intègrent dans leur décision d'achat des critères sociaux et environnementaux. En 2021, 72% des répondants au baromètre de Greenflex et l'ADEME déclaraient être mobilisés en faveur de la consommation responsable¹¹. Preuve en est la demande montante de labels.

La réponse aux problématiques RSE peut aussi être l'occasion pour certaines entreprises (en général au sein d'un même secteur) de considérer un concurrent comme un partenaire pour mutualiser des moyens (base de données, travaux de recherche etc.) et des investissements financiers. Ce concept de "coopétition" a été popularisé en 1996 par Nalebuff et Brandenburger¹².

^{6.} Lamure & Le Nay au nom de la délégation aux entreprises. Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : une exemplarité à mieux encourager. 2020 7. Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (1), dite loi PACTE

^{8.} En opposition à la financiarisation. Notamment les banques sont appelées à jouer un rôle beaucoup plus large que le financement de l'économie (transition écologique, inclusion et solidarité etc.)

^{9.} Ce principe consiste à réserver uniquement à l'échelon supérieur ce que l'échelon inférieur pourrait effectuer que de manière moins efficace. Ce principe vise à permettre l'exercice du pouvoir au plus près des citoyens. Vie Publique. Qu'est-ce que le principe de subsidiarité ?

^{10.} ADEME. Les avis de l'ADEME. La neutralité carbone. Mars 2021

^{11.} Greenflex. 14e baromètre de la consommation responsable. 2021.

^{12.} Boyer. Les bienfaits de collaborer avec ses concurrents. Innovation managériale. 2019.

Quantia L'ORÉAL

Les acteurs de la cosmétique en quête de l'emballage durable via plateforme SPICE (Sustainable Packaging Initiative for Cosmetics)

Cette initiative lancée par L'Oréal et Quantis en 2018 compte à ce jour 24 marques de cosmétiques. Elle entend « guider l'élaboration d'une politique d'emballage durable basée sur une méthodologie scientifique » ; « formuler l'innovation en matière d'emballage avec des critères d'écoconception objectifs » et « fournir aux consommateurs une transparence sur la performance environnementale des emballages ». Elle repose sur le principe que « la connaissance environnementale devrait être précompétitive » 13.

13. Sustainable packaging initiative for cosmetics. Primer. 2018.



Mutualisation des audits fournisseurs et distributeurs via la Fédération des entreprises de la beauté (FEBEA)¹⁴.

Ce service permet qu'un même audit assuré par un auditeur qualifié soit réalisé sur un site de fabrication donné et pour le compte de plusieurs clients. À ce jour, l'audit peut porter sur les fournisseurs et les distributeurs de matières premières, ainsi que les laboratoires de tests pour l'efficacité des produits de protection solaire.

Le service permet de réduire les coûts de l'audit et de simplifier certaines formalités notamment grâce à l'allègement des contrôles à la réception des matières premières.

14. Premium beauty news. La FEBEA étend ses audits mutualisés aux prestataires de tests solaires. Novembre 2020.



Coalitions d'entreprises pour mobiliser l'économie au service de la protection de la biodiversité.

À l'occasion du sommet des Nations Unies pour la biodiversité en 2020, entreprises et investisseurs se sont massivement mobilisés pour définir des engagements en matière de préservation de la biodiversité. De nombreuses initiatives ont vu le jour : Finance for biodiversity pledge, la TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures), Act for Nature International, Business for Nature, Science based Targets for nature. Cette dernière initiative réunit plus de 65 organisations, 14 entreprises et 22 pays pour réaliser un guide destiné à aider les entreprises à évaluer, prioriser, mesurer et agir sur leurs impacts biodiversité.



Les jeunes

Qu'ils soient nouvellement ou prochainement arrivés sur le marché du travail, les jeunes sont un marqueur des temps sociaux dont il est important de tenir compte dans le cadre des démarches de dialogue pour plusieurs raisons.

Premièrement, les jeunes d'aujourd'hui se distinguent des générations auxquelles ils succèdent dans leur quête de sens au travail¹⁵. Jean-Michel Caye, Senior Partner au Boston Consulting Group notait déjà en 2016 que les valeurs de l'entreprise, l'intérêt du poste, l'ambiance de travail sont des critères plus importants aux yeux des jeunes que la seule rémunération¹⁶. Plus récemment, le Manifeste étudiant pour un réveil écologique¹⁷, signé à ce jour par plus de 32.500 étudiants exprime le désir de « choisir leur futur employeur en fonction de critères environnementaux » au motif que « face à l'ampleur du défi, nous avons conscience que les engagements individuels, bien que louables, ne suffiront pas. En effet, à quoi cela rime-t-il de se déplacer à vélo, quand on travaille pour une entreprise dont l'activité contribue à l'accélération du changement climatique ou de l'épuisement des ressources ? »

Cette quête de sens se manifeste aussi par une demande de plus de transparence au sein de l'entreprise. Dans une économie mondialisée, les salariés ont plus à cœur de comprendre leur place dans la chaine de production. Répondre à ces demandes de sens et de transparence sera de plus en plus important pour attirer et retenir les talents dans l'entreprise.

D'autre part, les entreprises sont de plus en plus sujettes à des revendications d'ordre sociétal portées par la jeunesse (remise en

- 15. Comité 21. Engagement sociétal des entreprises : de la RSE vers une stratégie de transformation à la hauteur des enjeux sociétaux du 21° siècle. Mars 2019.
- 16. L'usine digitale. La quête de sens des jeunes générations lance un défi aux entreprises classiques» prévient Jean-Michel Caye du BCG. Janvier 2016.
- 17. Manifeste étudiant pour un réveil écologique. 2018.



cause du capitalisme, citoyenneté écologique, quête de sens au travail, crise sanitaire etc...). Echanger avec les jeunes fait donc partie des dialogues incontournables pour identifier des signaux faibles et s'assurer que sa stratégie est en ligne avec son écosystème.

Dans la période post covid, les jeunes vont manifester dans l'entreprise, consciemment ou non, une demande de « compensation », d'ailleurs double : sentiment d'avoir eu une partie de la jeunesse entravée, conscience d'un avenir difficile du aux pertes économiques issues des changements climatiques.



Un comité de jeunes pour challenger la stratégie de l'entreprise

Au début de l'année 2021, la chaîne de restauration Signorizza spécialisée dans les pizzas a annoncé la création d'un comité "Emergence" composé de 6 jeunes de moins 26 ans afin de « saisir les enjeux d'après crise covid qui ne manqueront pas de bousculer nos croyances et nos raisonnements habituels »18 et challenger ainsi la stratégie de l'entreprise.

18. Erwan Rouxel, président du groupe Signorizza. Rejoignez notre Comité Emergence. 2021.

Les générations futures

Dès 1987, les Nations Unies parlaient dans le rapport Brundtland des « générations futures » pour définir le développement durable. Ce rapport nous appelait à prendre en compte cette partie prenante, qui n'est pas encore sur la scène et ne peut exercer aucune pression sur le monde actuel. La prise en compte des générations futures nécessite donc une approche tout à fait différente des autres parties prenantes. Elle implique que les organisations développent leur capacité à se projeter dans l'avenir avec leurs parties prenantes et à intégrer des visions de long terme., tant sur les bases scientifiques que sur les signaux faibles sociologiques. Pour cela, la comparaison entre les travaux des services de prospectives en entreprise, de plus en plus nombreux, des comités de prospective, avec les comités de parties prenantes est particulièrement intéressante.

Les investisseurs

Si le monde de la finance a mis un certain temps avant de se mobiliser pour soutenir les enjeux de RSE, il rattrape ce retard depuis l'Accord de Paris et demandent aux entreprises des comptes sur leurs engagements ESG (Environnement, Social, Gouvernance). Nous ne sommes toutefois toujours pas dans une transition de « conviction », mais plus souvent contrainte. Les travaux menés à Bruxelles sur la taxonomie ainsi que le Green Deal accélèrent la dynamique et les acteurs du secteur (banques, fonds d'investissement, sociétés de gestion...) intègrent progressivement les critères ESG ou d'impact dans leurs décisions d'investissement pour soutenir des modèles plus vertueux et décarbonés.

Les médias

Aujourd'hui les médias sont omniprésents dans le domaine du développement durable, ce qui n'était pas le cas auparavant, soit en collant à l'actualité nationale et internationale, soit par des enquêtes approfondies sur différents sujets, dont la pollution et la consommation des ressources ; l'entreprise doit donc anticiper la réaction des médias aux engagements qu'elle prend. Cela ne veut pas dire privilégier l'angle de la communication, comme au début des années 2000, mais confronter les décisions de l'entreprise au regard critique des médias, ce qui est une forme d'autovigilance.

L'impact au cœur de la stratégie de dialogue avec les parties prenantes

Définitions

La typologie décrit les catégories de parties prenantes avec lesquelles l'organisation interagit dans le cadre de ses activités. Ces catégories sont déterminées à partir de la notion d'impact (positif ou négatif, en termes sociaux, économiques ou environnementaux).

Les acteurs et groupes d'acteurs sont les parties dont les activités ont un lien direct ou indirect avec celles de l'organisation (ex : les fournisseurs, les clients...). Ces différents groupes constituent l'écosystème de l'organisation.

L'impact correspond aux conséquences, positives ou négatives, des activités de l'entreprise sur la société, l'environnement et l'ensemble des parties prenantes de cet écosystème.



Faire de l'impact le critère d'analyse de la relation parties prenantes donne le signe que pour l'entreprise son écosystème est au cœur de sa raison d'être ou de sa mission.

En s'appuyant sur les différents constats mentionnés précédemment, nous proposons une nouvelle typologie et une méthodologie permettant d'établir des stratégies de dialogue parties prenantes qui tiennent compte de la réalité complexe des relations et qui soit un outil au service de l'action :

- Les parties impactées
- Les parties impactantes
- Les parties intéressées

Parties impactées

Acteurs pour lesquels l'activité de l'entreprise entraine des conséquences directes positives ou négatives

Les parties impactées sont prioritaires vis-à-vis des parties prenantes « intéressées » (voir ci-dessous), la remontée et la priorisation de leurs préoccupations sont fondamentales, qu'elles soient influentes ou pas.

Certaines parties prenantes sont parfois indifférentes aux conséquences qu'elles subissent, elles n'en restent pas moins impactées et doivent être considérées comme telles, en particulier si les impacts sont négatifs.

Parties impactantes

Acteurs dont l'activité entraîne des conséquences directes positives ou négatives sur le fonctionnement de l'entreprise

Les parties impactantes sont à intégrer dans la conception de la matrice de matérialité de l'entreprise au même titre que les parties impactées, dans une logique de double matérialité¹⁹.

En fonction des conséquences de l'activité de ces parties prenantes sur l'entreprise, celle-ci pourra les intégrera dans sa stratégie de partenariat afin de décupler les impacts positifs, ou dans sa stratégie de gestion des risques afin de réduire les impacts négatifs subis.

Parties intéressées

Ces acteurs ne sont pas impactés directement par les activités de l'entreprise mais il existe un lien entre les activités de la partie intéressée et celle de l'entreprise.

De ce fait, les parties intéressées peuvent légitimement demander à être entendues et attendre des réponses de la part de l'entreprise vis-à-vis des impacts indirects qu'elles subissent comme membres de leur écosystème.

À noter

Les catégories de parties impactées, impactantes et intéressées ne sont pas mutuellement exclusives, ni figées. À titre d'exemple, les salariés existent à l'intersection de catégories « partie impactée » et « impactante » en leur qualité de partie constituante de l'entreprise. Par ailleurs, un même type de partie prenante peut appartenir à une catégorie différente dans une autre organisation d'un même secteur.

Cette typologie présente plusieurs intérêts :

L'intégration de la double matérialité²⁰ (i.e. l'impact de l'entreprise sur son écosystème et l'impact de ce dernier sur elle-même) ; autrement dit, les parties prenantes impactées ou impactantes vont incarner cette double matérialité, ce qui va permettre à l'entreprise de mieux intégrer la portée de ses impacts et de ses risques.

Une logique d'actions dynamiques pour définir une stratégie de dialogue avec un acteur en fonction des relations qu'il entretient avec l'entreprise à un instant t. Cette stratégie tient compte de l'évolution de la relation et n'est pas figée dans le temps.

La prise en compte des divergences qui peuvent exister au sein d'un même groupe de parties prenantes

Méthodologie

- Identifier ses parties prenantes selon si elles sont impactées, impactantes (de manière positive ou négative) ou intéressées sur une échelle de 0 à 5. Les trois volets ESG (environnement, social et gouvernance) doivent être étudiés en tenant compte également de l'influence, de la maturité du lien, du niveau d'expertise de la partie prenante.
- Prioriser le dialogue avec les parties prenantes les plus impactées et impactantes négativement
- Reproduire cet exercice tous les ans et adapter les modalités de dialogue pour tenir compte de l'évolution de la relation

^{19.} Conformément à l'analyse de double matérialité – c'est-à-dire l'étude des impacts de l'environnement sur l'entreprise et de l'entreprise sur son environnement – préconisée par l'Union Européenne : « l'opérationnalisation du concept de double matérialité est essentielle à l'établissement de normes en matière de rapports sur la durabilité dans l'UE ».

European Reporting Lab. Final report – proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting. Février 2021.

^{20.} N.B. Dans certains cas, l'impact constatée sous chaque perspective peut être le même.

Tenir compte des intérêts et avis divergents avec et entre les parties prenantes afin d'adapter les modalités du dialogue

Des intérêts et divergences de points de vue peuvent exister au sein d'un même groupe de parties prenantes. Le cas des actionnaires activistes dans l'affaire Danone²¹ le montre très bien. C'est aussi souvent le cas pour les ONG qui n'adoptent pas toutes la même posture, certaines étant plus radicales que d'autres. Par exemple, WWF et Greenpeace portent les mêmes combats « environnementaux ». L'une développe régulièrement des partenariats avec les entreprises pour développer des solutions, l'autre est connue pour ses opérations « coups de poing ». Intégrer la diversité des opinions et des modes opératoires au sein d'un même groupe de parties prenantes nécessite une stratégie au cas par cas.

Les oppositions entre une entreprise et des parties prenantes, ou entre les parties prenantes elles-mêmes, doivent faire l'objet d'une analyse pour déterminer si elles sont dues à une divergence d'approche/d'intérêt ou à une mauvaise compréhension des enjeux, du contexte, des arguments de chacun. Savoir faire la différence entre ces deux types d'opposition permet, à terme, d'adapter les réponses en évitant que celles-ci soient basées sur une incompréhension mutuelle.

Par ailleurs, il se peut que malgré cet effort de dialogue, un désaccord persiste (désaccord qu'il est nécessaire d'accepter pour maintenir le dialogue). Dans ce cas-là, il est important d'éviter que cette partie prenante ne se sente pas écoutée et mise à l'écart. Pour cela, il est essentiel de maintenir la communication avec un maximum de transparence sur les décisions prises en prenant le temps de répondre point par point à tous les revendications, par écrit ou lors d'une rencontre en présentiel (cette dernière option suppose de fixer à l'avance les règles du dialogue : confidentialité, droit de réponse, prochaines étapes etc.).

Conseils pratiques

- Distinguer les oppositions dues à une divergence d'intérêt / de point de vue, des oppositions dues à une mauvaise compréhension mutuelle
- Traiter les divergences au cas par cas
- Si désaccord, maintenir le dialogue en étant le plus transparent possible sur les décisions prises Partager avec ses parties prenantes les différences d'opinion qu'elles peuvent avoir au sein d'un même groupe de parties prenantes
- Accepter que des désaccords puissent persister tant que le dialogue est maintenu



21. Leboucher. L'affaire Danone divise les investisseurs à impact. Mars 2021

3 Systématiquement consulter les parties prenantes lors de l'analyse de matérialité

Conseils pratiques

- Utiliser l'analyse de matérialité afin d'identifier ses enjeux RSE prioritaires
- Veiller à associer des parties prenantes impactées, impactantes et intéressées, représentatives des activités de l'entreprise
- Utiliser l'exercice de matérialité pour renforcer le dialogue avec ses parties prenantes

Afin de sortir de l'évaluation approximative des impacts environnementaux, sociaux, et sociétaux, une approche robuste a été développée dans les années 2010 : l'analyse de matérialité. Grâce à cette méthode, les enjeux RSE d'une entreprise sont identifiés et priorisés au regard de leur impact sur l'activité de l'entreprise et sur les parties prenantes. Dans une étude conduite en 2018, 65% des entreprises consultées (majoritairement des grands groupes et ETI) avait réalisé une analyse de matérialité²² et il y a fort à parier que ce chiffre serait encore plus élevé aujourd'hui!

L'analyse de matérialité ne se construit pas seule et repose sur une approche consultative auprès de parties prenantes internes et externes. Les consultations de parties prenantes prennent progressivement de l'ampleur avec le temps, notamment dans les grands groupes. En effet, il s'agit d'associer des acteurs représentatifs de toutes les activités et géographies de l'entreprise afin de recueillir une information objective et ne pas sous-estimer certains enjeux. La stratégie RSE, souvent formulée après les résultats des études de la matérialité, apportera ainsi des réponses aux enjeux majeurs de l'entreprise.

Dans les analyses de matérialité menées récemment, on observe qu'un plus grand nombre d'entreprise envisage l'exercice de matérialité comme un moyen de renforcer les relations avec certaines parties prenantes. Il peut donner lieu à des échanges riches sur les impacts de l'entreprise au travers d'entretiens permettant d'aller plus loin que des consultations massives via des enquêtes quantitatives (qui sont toutefois complémentaires). L'analyse de matérialité actualisée tous les 2 à 4 ans devient alors pour ces entreprises un rendez-vous important et un outil de pilotage des attentes des parties prenantes.

Développer une culture du dialogue à tous les niveaux de l'entreprise

Niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue ► Niveau 3 Professionnaliser le dialogue

Engager les décideurs de l'entreprise

Conseils pratiques

- Systématiquement associer les dirigeants au dialogue avec les parties prenantes afin de leur permettre de se confronter à d'autres réalités et points de vue que ceux qui peuvent exister en interne.
- Rendre compte annuellement aux décideurs de l'évolution des relations parties prenantes, des analyses et signaux faibles qui en découlent.

L'accélération et la multiplication des crises sociétales, en particulier dans le domaine climatique, créent, pour y répondre, un besoin d'appropriation de nouvelles compétences, et d'actualisation constante des connaissances qui peuvent être transmises par les parties prenantes.

Le paysage des parties prenantes a sensiblement évolué ces dernières années avec la prise de parole de certaines catégories d'acteurs autrefois plus « silencieux » (la jeunesse, par exemple), la radicalisation des modes d'action : recours en justice, désobéissance civile (occupations d'Extinction Rébellion, plaintes pour inaction de l'Affaire du siècle, la reconnaissance du crime d'écocide par la Cour pénale internationale). Elles traduisent une perception accrue de la responsabilité des entreprises

dans les crises sociétales.

Or le top management des entreprises, notamment celui des grands-groupes, est insuffisamment associé au dialogue avec les parties prenantes. Si l'on cherche véritablement à mieux comprendre et prendre en compte les attentes sociétales dans la conduite de l'entreprise, il apparaît indispensable que la direction soit impliquée dans les échanges. Sans cette condition, de réelles inflexions en interne sont peu probables. Les administrateurs se doivent

aussi d'être informés des réflexions, et propositions émanant des rencontres avec les parties prenantes. Il est important de faire connaitre annuellement au conseil d'administration, les principaux apports et commentaires émis par les parties prenantes sur le terrain ou lors de sessions de dialogue plus formelles. Ces rapports permettent de rendre compte de l'état des lieux des relations avec les parties prenantes et d'analyser les signaux faibles ou d'alertes existants.



Un comité de parties prenantes auquel participent les décideurs

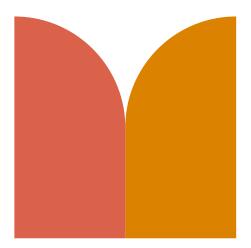
Après avoir formulé sa démarche RSE, le leader français de l'immobilier a souhaité nourrir ses orientations stratégiques en créant un comité de parties prenantes. Les échanges et propositions formulées cherchent à cerner les débats et controverses qui interpellent l'activité immobilière en matière de responsabilité sociale et environnementale. Ils ont également pour vocation de préciser les évolutions dans les usages et les attentes des utilisateurs et d'anticiper les tendances de fond qui s'expriment dans la Société. Tous les membres du COMEX de Nexity participent activement aux réunions du comité de parties prenantes, en donnant à voir les actions engagées par le Groupe ainsi que les limites rencontrées. Le conseil d'administration est informé tous les ans des échanges et avancées notables de l'entreprise, à la suite des attentes formulées par les parties prenantes externes.



Un réalignement de la stratégie RSE avec les convictions des décideurs

L'entreprise de construction Macoretz est naturellement engagée de par son statut de SCOP et des projets qu'elle porte (travail sur les bâtiments écologiques et l'impact environnemental de ses activités). Il a pourtant été porté à l'attention des décideurs de l'entreprise que la démarche RSE n'était pas assez structurée et qu'il manquait un partage des objectifs et des indicateurs de suivi auprès des parties prenantes. Par ailleurs, un récent audit sur l'attractivité RH de Macoretz a permis de renforcer la conviction que l'engagement RSE est un fort atout d'attractivité pour l'entreprise.

Au regard de ces retours émanant des parties prenantes, le CA et le CODIR de Macoretz entendent confirmer en septembre 2021 leur volonté d'accélérer l'intégration de la RSE au cœur de la stratégie de la coopérative.



Faire monter en compétences tous les décideurs et collaborateurs de l'entreprise

Conseils pratiques

- Proposer une formation au dialogue parties prenantes aux salariés amenés à échanger avec ces dernières afin qu'ils identifient les bénéfices de la démarche, connaissent les règles de fonctionnement, et adoptent les bons réflexes.
- Sensibiliser tous les collaborateurs de l'entreprise aux fondamentaux du développement durable, afin qu'ils soient en capacité de mieux comprendre les enjeux de durabilité, connaissent mieux les impacts majeurs de l'entreprise et soient en plus grande capacité de présenter la démarche RSE de l'entreprise.

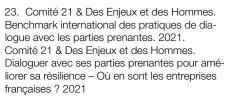
Comme le montrent les deux premières publications de notre think tank²³, le dialogue avec les parties prenantes est une activité peu pratiquée par l'ensemble des entreprises.

Avant d'engager toute démarche de dialogue, il peut donc être utile de sensibiliser et former les acteurs amenés à échanger avec des parties prenantes externes. On pense notamment aux membres d'un comité exécutif ou d'un comité de direction. Cette formation servira à rappeler les bénéfices des échanges avec les parties prenantes, informer des règles de fonctionnement, à savoir comment adopter la posture « juste » lors de cet exercice. Au-delà des décideurs, et afin d'assurer une cohérence avec les équipes, l'entreprise peut envisager de sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs aux fondamentaux du développement durable, de la RSE, à la démarche RSE de l'entreprise et aux relations parties prenantes.



Former, dialoguer et communiquer

Soucieuse de mieux mesurer et valoriser la valeur extra-financière de l'entreprise, la direction du développement durable de McDonald's a lancé un cycle d'échanges de deux ans avec une cinquantaine de parties prenantes externes. Une dizaine de collaborateurs de l'entreprise ont été associés au projet, en ayant reçu au préalable une formation d'une demi-journée sur les relations parties prenantes. En parallèle, une communication dédiée au sujet a été réalisée auprès de l'ensemble des équipes.









Élargir le champ de dialogue des IRP aux enjeux environnementaux

Alors que ses salariés exprimaient des réserves sur l'efficacité d'une nouvelle gamme de produits de nettoyage plus "verts", l'entreprise DeCApropreté a mobilisé son instance représentative du personnel (IRP) pour engager un dialogue régulier avec lui sur ce sujet. L'échange a permis de sensibiliser les collaborateurs à l'impact environnemental des différentes gammes de produits de l'entreprise et à engager un dialogue sur des thématiques RSE autres que les conditions de travail, dont il est habituellement question dans le cadre des IRP. Le dialogue engagé avec les parties prenantes internes à l'entreprise a ensuite été extrapolé aux parties prenantes externes dans le cadre de rendez-vous réguliers appelé les "Causeries RSE".

Rédiger les « règles du jeu »

Afin de faciliter un climat de confiance entre les acteurs, en amont des rencontres, nous recommandons de créer une charte de fonctionnement précisant le cadre dans lequel s'inscrit le dialogue, ainsi que les droits et devoirs des parties prenantes. Ce document devra préciser les objectifs des rencontres, leur fréquence, leur durée, la nature des sujets de discussion envisagés, les profils des participants, leurs liens à l'entreprise, leur indemnisation. Cette transparence sur la démarche est essentielle pour faciliter des échanges de qualité. Pour en savoir plus, consultez le Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes²⁴ du Comité 21.

24. Comité 21. Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes. 2015

Désigner un responsable des relations avec les parties prenantes

Une entreprise souhaitant développer la culture du dialogue parmi ses collaborateurs et engager une démarche cohérente de dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes devra a priori gérer de nombreux projets aux dimensions et objectifs différents. Dans les grands groupes, le dialogue se joue à différentes échelles, parfois au sein de pays divers, aux cultures variées. Dans ce contexte, il peut être utile de structurer le pilotage des relations parties prenantes, en identifiant un chef de file dans chaque business unit par exemple, ou départements de l'entreprise ayant à interagir avec les parties prenantes externes. Ce réseau de pilotes pourrait être animé par un responsable des relations avec les parties prenantes, en charge de les former, les informer, réaliser un reporting des actions menées, communiquer en interne et en externe. Il devra aussi se former lui-même, notamment en réalisant une veille active sur le sujet du dialogue parties prenantes. Dans un grand groupe ou une ETI, ce responsable pourra être le directeur RSE ou une personne dédiée à plein temps à ce sujet. Dans une PME, il pourrait s'agir du dirigeant ou de la personne en charge de la RSE en étroite liaison avec le dirigeant.

Des Community Liaison Officers pour dialoguer avec les populations locales

Afin de faciliter les démarches de dialogue dans toutes les géographies, un grand groupe du secteur énergétique a recruté des « Community Liaison Officers ». Issus des communautés locales dont ils parlent la langue et comprennent la culture, ils sont formés aux spécificités de l'industrie pétrolière et ils assurent le dialogue entre la filiale et les populations environnantes.



Une responsable du dialogue avec les parties prenantes pour apporter un cadre aux différents dialogues en s'appuyant sur les principes de la norme AA1000

Dès 2008, le groupe Orange a structuré une méthodologie de dialogue avec ses parties prenantes devenue incontournable pour capter les signaux faibles et nourrir la vision stratégique du groupe. Un poste de responsable du dialogue avec les parties prenantes a été créé pour apporter un cadre aux différents dialogues (internes et externes) en s'appuyant sur les principes de la norme AA1000. Cette personne aide les dirigeants au niveau du groupe ou des filiales à identifier la meilleure méthodologie de dialogue en fonction des thématiques et de l'écosystème (mix entre approches qualitative, quantitative, ou digitale). Ensuite, elle les accompagne dans la mise en œuvre et l'analyse des retours.

Le dialogue avec les parties prenantes s'est propagé dans toute l'entreprise. Même les directions qui étaient les plus éloignées de la RSE sont devenues sensibles au sujet, conscientes de l'éclairage stratégique que peuvent apporter les parties prenantes. Chaque année, le groupe Orange est audité selon les principes de la norme AA1000, une démarche très rare parmi les entreprises du CAC40.



De l'ISO9001 à l'identification de responsables des parties prenantes au sein d'une PME

Dans le cadre de son processus de normalisation à l'ISO9001, SOFRASER a réalisé une cartographie de ses processus et de ses parties prenantes. Chaque pilote de processus a ensuite pris la responsabilité du suivi du ou des processus et des parties prenantes qui les concernaient. Ce suivi est ensuite régulièrement abordé dans les instances de gouvernance de l'entreprise.

Par exemple, le processus de vente via le réseau de distributeurs a pu être identifié comme étant le plus impactant pour l'entreprise et ses parties prenantes. En conséquence, SOFRASER entretient un dialogue régulier avec les distributeurs afin d'identifier leurs besoins ainsi que les attentes des clients. Les informations qui remontent du terrain via ce mécanisme impactent toute la chaine de valeur, de la conception à la facturation en passant par la production et au support après-vente. Les distributeurs les plus impactants sont invités à participer à la gouvernance en entrant au capital de l'entreprise.

Professionnaliser la gestion des controverses

Conseils pratiques

- Former les collaborateurs en lien avec des parties prenantes impactées ou impactantes à la gestion des controverses, à la méditation, à la gestion de crises
- Échanger entre équipes sur les expériences de conflits vécus et partager les enseignements
- Définir un process de gestion des crises

Le dialogue parties prenantes ne consiste pas uniquement à réfléchir à des sujets consensuels ou de long terme. Des controverses peuvent naître, de plus en plus nombreuses à notre sens II est important de distinguer les controverses « générales », celles qui naissent à un moment donné dans la société civile, relayées par la presse, et dont l'entreprise ressent que son activité peut en subir les conséquences, et les controverses « directes » qui s'adressent à l'entreprise, et qui peuvent constituer des risques importants de réputation.

Le dialogue s'opère alors dans des situations de tension, voire de conflit. Il peut être utile de mettre en place un processus de gestion interne des controverses (ou gestion de crise) afin de mieux répondre à ces situations. L'entreprise peut créer une procédure favorisant la remontée des litiges en répertoriant les points de contact vers qui se tourner en interne en fonction des sujets, en formant certaines équipes au dialogue parties prenantes, à la médiation et à la gestion de crise, en échangeant avec des acteurs externes connaissant les mêmes problématiques, afin de construire des réponses objectivées, collectivement, par l'association de compétences plurielles.

La controverse comme dynamique d'apprentissage

Ayant déployé le dialogue parties prenantes depuis plusieurs années, cet industriel du secteur de l'énergie, a fait le constat de sa difficulté à gérer les controverses. Face aux situations conflictuelles, les vieux réflexes pouvaient réapparaitre, sans coordination efficace en interne. C'est pourquoi, la direction du développement durable a décidé de faire de la controverse une dynamique d'apprentissage, en proposant des ateliers sur ce sujet pour les directions et business units concernées. L'objectif est de faire connaître le processus interne de gestion des controverses, rappeler les fondamentaux de la gestion de crise, et transmettre les noms des référents à contacter en cas de besoin.



Former ses dirigeants à la médiation

L'enjeu de la communication entre l'entreprise et son écosystème est particulièrement important compte tenu de la sensibilité des sujets qu'est amené à gérer l'entreprise (soins ou fin de vie). LNA Santé a donc formé sa Directrice du pôle prospective, stratégie et marketing à la médiation. Du fait de cette formation, elle est plus à même de gérer les conflits et d'en garantir la désescalade quand ils n'ont pu se régler au niveau de l'établissement et qu'ils sont susceptibles d'émerger sur les réseaux sociaux ou dans la presse.



Des revendications au consensus autour de la 5G

L'arrivée de la 5G en France a suscité des réactions de la part d'une partie de la population et de certains élus locaux. Au cœur des débats un certain nombre de questionnements ont émergé comme le manque de recul en matière d'ondes lié aux fréquences 5G ; le foisonnement d'offres commerciales très haut débit et l'incitation au renouvellement des terminaux mobiles compatibles avec la 5G, en contradiction avec la sobriété numérique ; la consommation d'énergie de la 5G. Pour répondre à ces interrogations, Orange a contribué aux comités de dialogues nationaux organisés par l'ARCEP, l'ANFR, l'ANSES et a pris en compte dans son processus de déploiement ces questionnements autour de la 5G. C'est ainsi que des concertations citoyennes ont pu être lancées sur quelques territoires avec les communes. Tous les sujets (santé, environnement, etc.) ont pu être abordés pour parvenir à un consensus. Ces discussions ont donné lieu à l'élaboration de chartes - élargies pour certaines à des engagements RSE (environnement, recyclage et inclusion numérique etc.) - entre les opérateurs et plusieurs grandes villes. Orange s'est engagé à communiquer régulièrement sur ses actions auprès de ces collectivités locales.



Échanger entre pairs sur les démarches de dialoque

Conseils pratiques

- Participer à des réunions sectorielles ou spécifiques à la RSE afin de s'inspirer des pratiques mises en œuvre par d'autre entreprises
- Rejoindre un réseau de responsable RSE, afin d'échanger sur ses difficultés et réfléchir ensemble à lever les freins au déploiement de la démarche RSE

Une des voies pour monter en compétences sur le dialogue parties prenantes est d'échanger avec des entreprises plus avancées dans leur pratique. Cela permet de s'inspirer des actions menées, identifier des leviers pour que la démarche fonctionne mieux, et a contrario repérer les potentiels freins, ou écueils afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs. Les réseaux de développement durable auxquels les entreprises peuvent adhérer sont des lieux propices aux échanges entre pairs de maturité diverses et avec d'autres parties prenantes.





Le think tank « Entreprises et parties prenantes : nouvelles voies de résilience et de gouvernance » animé par le Comité 21 en partenariat avec Des Enjeux et Des Hommes

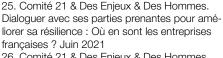
Lancé en octobre 2020, ce groupe de réflexion est composé d'entreprises, de parties prenantes et d'experts de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Il offre les conditions du débat, chercher à apporter des réponses aux questions soulevées, et à proposer de nouveaux éclairages. Il compte plus de 30 membres, souhaitant partager leurs avancées sur le sujet, les obstacles rencontrées, et solutions pour aller plus loin. Ces échanges ont donné lieu à plusieurs publications.

Osez un dialogue ambitieux avec ses parties prenantes!

Conseil pratique

Saisir toutes les occasions de dialoguer avec ses parties prenantes pour écouter leurs attentes en participant à des événements externes, en organisant ses propres rencontres ou en les consultant à des moments clés

Le dialogue avec les parties prenantes est un processus long, exigeant à la fois humilité et ambition ; l'acculturation en interne sur le dialogue se fera majoritairement lors des échanges avec les parties prenantes. Si les deux précédentes publications de ce think tank ont pu mettre en exergue la frilosité du dialogue en France²⁵ comme à l'international²⁶, l'entreprise dispose de nombreux outils pour développer une relation constructive et apaisée avec son écosystème. Elle a la possibilité d'organiser des rencontres et des évènements, aux formats divers pour mieux entendre les points de vue et attentes des parties prenantes. Elle peut par exemple intervenir auprès des écoles et universités afin de présenter les actions menées et recueillir les points de vue et attentes des jeunes générations. Elle peut aussi organiser des événements thématiques en associant ses fournisseurs, des acteurs du territoire, des experts, scientifiques, ou témoins des sujets abordés. Elle peut également présenter le rapport annuel aux parties prenantes, et prendre en compte leur regard afin d'enrichir la publication annuelle.



26. Comité 21 & Des Enjeux & Des Hommes. Benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes. Février 2021



Organisation d'une convention pour acculturer ses fournisseurs sur la RSE

Restoria, PME dans le secteur de la restauration collective s'est fixé des engagements en matière de RSE et évalue ses fournisseurs via sa propre grille construite à partir de la norme ISO 26000. Consciente que ses objectifs RSE ne pourraient être atteints sans l'engagement de ses fournisseurs, l'entreprise a organisé une « Convention Fournisseurs » afin de partager ses attentes et de mieux comprendre leurs contraintes spécifiques.

Organisation d'une journée d'intelligence collective avec ses fournisseurs et ses acheteurs

Faisant face à des difficultés dans le déploiement de sa démarche de durabilité, ce géant mondial du luxe a décidé d'organiser une journée de co-idéation avec ses principaux fournisseurs stratégiques. Cette journée a été préparée en amont, en faisant appel à des animateurs spécialistes du dialoque parties prenantes et des achats durables. Plusieurs tables rondes constituées à 50% de fournisseurs et 50% d'acheteurs ont été organisées afin de brainstormer autour d'une thématique et de rédiger des recommandations. En fin de journée, l'entreprise était dotée d'une vingtaine de recommandations débattues avec ses fournisseurs clefs afin d'avancer dans ses projets, de manière soutenable.



Associer les parties prenantes aux projets stratégiques de l'entreprise

Conseil pratique

A chaque projet d'envergure dans l'entreprise, se questionner sur la pertinence à associer des parties prenantes externes aux échanges afin d'enrichir les projets. Pour ce faire, il peut être utile de s'aider de critères d'aide à la décision tels que l'impact du projet sur les parties prenantes, le degré d'influence des parties prenantes, ou encore leur niveau d'expertise.

La mise au dialogue de sujets stratégiques pour l'entreprise est l'une des 10 règles d'or pour un bon dialogue avec ses parties prenantes identifiées dans la dernière publication de notre think tank²⁷. Pour ce faire, il existe de nombreuses occasions pour associer ses parties prenantes, comme par exemple la définition d'un nouveau projet d'entreprise ou la formulation d'une raison d'être, le lancement d'une nouvelle offre de produit ou de service, une grande campagne d'investissement, ou encore une réorganisation interne suite à un rachat. Les projets RSE représentent également de belles opportunités pour réfléchir à plusieurs, en associant les points de vue d'acteurs extérieurs à l'entreprise. Les modalités pourront varier selon la nature des projets et les acteurs pertinents à convier au dialogue, allant de la simple consultation jusqu'au montage de partenariats pluriannuels. Toutes ces initiatives peuvent permettre d'améliorer les décisions prises à court ou moyen terme. Il est indispensable de compléter ces approches par des analyses de plus long terme fondées sur la prospective, en collaboration avec les parties prenantes. Cette pratique consiste à se projeter et à

anticiper l'avenir pour explorer différents futurs possibles acceptables pour l'ensemble des acteurs. Dans les dialogues parties prenantes, prospective et matérialité doivent se répondre : les dirigeants peuvent choisir de mettre en place un comité spécifique de prospective animé par un membre du conseil d'administration ou bien de nourrir le comité de parties prenantes par les analyses prospectives des différentes directions.



Création d'une marque avec l'appui de ses parties prenantes

La PME spécialisée en aménagement durable de la maison a mobilisé de nombreux acteurs de sa chaine de valeur lors de la création de sa ligne de mobilier éco-responsable Camif Editions. L'expérience de co-création du consommateur au producteur s'est déroulée sur 3 jours au travers d'un Camifathon et a mobilisé fabricants, designers, éco-organismes, acteurs territoriaux, expert de l'économie circulaire, fabricant de matière premières, fédération professionnelle de l'ameublement et consommateurs pour aboutir à 10 projets retenus par un jury²⁸.

28. Le blog Camif. Revivre 3 jours de co-création avec le Camifathon. Février



27. Comité 21 & Des Enjeux & Des Hommes. Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience : Où en sont les entreprises françaises? Juin 2021

Accélérer la transformation des entreprises grâce aux parties prenantes

Niveau 3 Professionnaliser le dialogue ► Niveau 4 Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

Créer des plateformes locales multiacteurs pour dialoguer avec les entreprises

La tenue d'un comité de parties prenantes est une pratique bénéfique pour l'entreprise, mais elle peut s'avérer lourde à porter par une petite structure. Les PME ont plus de mal à mobiliser certaines de leurs parties prenantes au vu de leur rayonnement plus limité qu'une grande entreprise. D'autre part, l'organisation d'une réunion du comité de parties prenantes nécessite souvent plusieurs jours de préparation, une charge difficilement absorbable par les PME.

Alors quelle solution apporter aux PME pour leur permettre, à elles aussi, de bénéficier du regard critique de leurs parties prenantes sur leurs pratiques ?

Nous proposons de mettre en place des plateformes locales multiacteurs pour permettre aux PME de dialoguer avec des parties prenantes et des pairs sur leurs pratiques. Ces plateformes, animées par une association ou un acteur territorial, seraient un lieu permettant aux entreprises de se faire challenger sur leur stratégie du point de vue de la RSE et d'échanger également avec des pairs pour identifier des solutions.

Créer un comité de parties prenantes pour une meilleure écoute et compréhension de son écosystème

Si l'entreprise envisage le Comité des Parties Prenantes (CPP) comme un aboutissement de sa démarche, ce sera un espace privilégié destiné à la réflexion sur les projets stratégiques de court et moyen terme. On parle du comité des parties prenantes, mais il serait plus judicieux de créer plusieurs comités, afin que le dialogue se joue à différentes échelles dans l'entreprise, et qu'il soit pratiqué par de nombreux métiers et Business Units. Ainsi, le dialogue dépasse le stade des idées – aussi bonnes soient-elles – pour descendre au niveau de la faisabilité, des modalités concrètes, des projets pilotes à lancer, des objectifs à fixer, ainsi que des indicateurs de suivi et d'évaluation. Afin d'assurer la cohérence des démarches de dialogue, les grands groupes dotés de plusieurs instances d'échange avec les parties prenantes pourront veiller à bien articuler les CPP « locaux » avec le CPP « Corporate ».

Pour fonctionner efficacement, un comité de parties prenantes doit être pensé en respectant les dix règles d'or pour un bon dialogue définies dans le second livrable de notre think tank²⁹:

- **1.** Un engagement sincère de l'entreprise, ce qui implique d'y consacrer du temps et d'associer les équipes dirigeantes. Il est souhaitable que tout ou partie de l'équipe de direction participe aux réunions du comité des parties prenantes. De même, il est intéressant de faire le lien avec le Conseil d'Administration en l'informant sur les travaux menés au sein du comité.
- **2.** Un engagement sincère des parties prenantes, ce qui implique pour elles 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 posant

29. Comité 21 & Des Enjeux & Des Hommes. Dialoguer avec ses parties prenantes pour améliorer sa résilience : Où en sont les entreprises françaises ? Juin 2021



des règles de fonctionnement. La question de l'indemnisation des parties prenantes devra être précisée.

- 4. Un feedback systématique aux membres du comité des parties prenantes, et plus globalement à toutes les parties prenantes de l'entreprise, en communiquant les réflexions et travaux menés dans le rapport annuel par exemple.
- 5. La recherche d'objectifs collectifs, dépassant les attentes individuelles. Cela peut se traduire par la définition conjointe d'une réunion à l'autre des sujets à mettre au dialogue.
- 6. Une approche inclusive, en impliquant un panel représentatif de la diversité des acteurs impactés ou impactant l'entreprise. Les membres du comité des parties prenantes doivent être indépendants afin d'éviter tout conflit d'intérêt potentiel. Il pourra aussi être intéressant d'impliquer des parties prenantes identifiées par des salariés de l'entreprise et par d'autres personnes comme un tiers facilitateur ou encore par les membres du comité eux-mêmes.
- 7. La mise au dialogue de sujets stratégiques pour l'entreprise.

La territorialisation du dialogue, en associant les acteurs des territoires dans lesquels l'entreprise intervient.

- 8. Une acceptation du « temps long », pour que les parties prenantes apprennent à mieux se connaître et ainsi faciliter les échanges. Il peut être intéressant de renouveler le mandat des parties prenantes tous les deux à trois ans afin de libérer les parties prenantes de leur engagement, car ces réunions représentent pour elles un investissement. Le changement de la composition du comité des parties prenantes est également un moyen de compléter les expertises et les points de vue.
- 9. Une grande transparence de la part de l'entreprise comme des parties prenantes externes.
- 10. On ne peut définir un comité « type » de parties prenantes. Sa composition dépend de l'activité de l'entreprise, du degré d'engagement de ses dirigeants, des ambitions de l'entreprise en perspective ou non de la définition d'une mission (au sens de la loi Pacte), de son spectre national ou international. Néanmoins, nous recommandons qu'y soient intégrées des représentants du monde associatif (y compris de la jeunesse), des territoires, des scientifiques (y compris sociologues), des économistes, des médias - et bien sûr, les acteurs liés directement à l'activité de l'entreprise (fournisseurs, clients, investisseurs, salariés...). Une attention particulière doit être accordée à la présence de femmes ; le Comité doit aussi refléter la diversité, y compris celle des générations. La prise en compte de l'impact (voir la méthodologie suggérée dans la proposition n°1) sera particulièrement utile ensuite pour distinguer parmi ces groupes de parties prenantes, lesquelles solliciter.

Il ne faut pas non plus oublier de mettre en cohérence les parties prenantes consultées pour définir le plan de vigilance selon les obligations de l'article L225-102-4 du Code de Commerce avec celles sollicitées pour le Comité de parties prenantes.

Au-delà de ces dix points clefs pour un bon dialogue avec ses parties prenantes, il n'existe pas de règles communément établies quant à la manière d'animer un comité de parties prenantes. On peut néanmoins préciser quelques pistes:

- Laisser de la place aux échanges et à l'expression de chacun, ce qui implique de prévoir des réunions suffisamment longues (selon le nombre de participants), régulières (deux fois par an a minima), avec des possibilités d'échanges entre les réunions via un canal de communication dédié.
- Prévoir des périodes de travail entre les réunions du comité des parties prenantes, afin que les équipes opérationnelles s'emparent des sujets discutés en séance et réfléchissent à la manière de les intégrer ou non dans les pratiques et projets de l'entreprise ;
- Définir en interne la manière d'aborder deux notions clefs: le « sense making » et le « decision making ». Le « sense making » consiste à chercher à donner du sens et de l'objectivité aux décisions, en apportant aux membres du comité des parties prenantes tous les éléments utiles à leur bonne connaissance du sujet débattu. Ces éléments peuvent être internes ou externes à l'entreprise. Le « decision making » consiste à définir les modalités de prise de décision. L'arbitrage final revient-il à l'entreprise, son CODIR, ou bien décide-t-on d'aller vers un modèle plus collaboratif, avec une prise de décision partagée avec ses parties prenantes externes ?

Bien qu'encore peu répandu, le comité des parties prenantes est une instance assez prometteuse au service d'une meilleure écoute et compréhension de son écosystème. Positionné au bon niveau, cet organe permet de détecter les signaux faibles, anticiper les risques, nourrir la réflexion stratégique et la vision de long terme de l'entreprise.

Et pour les PME ? Créer des plateformes locales multiacteurs pour dialoguer avec les entreprises (voir la proposition n°12)

14 Intégrer la relation parties prenantes à l'agenda des instances de gouvernance de l'entreprise

Focus PME et sociétés à responsabilité limitée (SARL)

Les SARL sont la forme d'entreprise la plus répandue en France. Limitée à 50 salariés, elle est de facto le statut privilégié parmi les PME.

La gouvernance de ces structures est généralement entre les mains d'un gérant ou de co-gérants et pyramidale. On parle de modèle de gouvernance grise car peu formalisé. Les PME sont toutefois de plus en plus nombreuses à se doter d'un comité de direction.

Le choix de l'engagement de l'entreprise en matière de RSE et auprès de ses parties prenantes revient donc totalement au gérant et/ou à son conseil de direction lorsqu'il existe.

Au conseil d'administration dans les sociétés par actions simplifiées (SAS)

Les entreprises dont la gouvernance est assurée par un conseil d'administration y abordent des thématiques clefs comme les finances, les rémunérations et nominations, la stratégie au sein de comités spécialisés. Leur vocation est de « préparer et de faciliter le travail du Conseil sur des points spécifiques qui seront ensuite débattus en séance »³⁰.

Environ 2/3 des conseils d'administration des entreprises du SBF120 disposent d'un comité RSE en France³¹ en 2021 (contre 1/4 en 2015) ce qui la place en bonne position par rapport aux autres pays. Il est toutefois essentiel que le dernier tiers intègre cette pratique qui permet de garantir

que la RSE, et donc les parties prenantes, seront à l'agenda des conseils.

Ce comité, selon les entreprises, peut être combiné avec d'autres comités (audit, stratégie, innovation, risque...). Toute entreprise étant unique, il revient à chacune de déterminer la formule qui lui correspond le mieux. Les entreprises les plus mâtures en matière de RSE ont tendance à intégrer le suivi de la progression des actions RSE aux missions du comité d'audit par souci de simplification.

Au directoire dans les sociétés anonymes (SA)

Le directoire « détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité »³². À ce titre, le suivi des actions RSE et de la relation parties prenantes incombe à cette instance.



Aller plus loin : inclure ses parties prenantes à l'échelle de contrats locaux, l'exemple de Veolia

À l'échelle des territoires français, l'association de citoyens à la gouvernance de contrats de délégation de service public se développe au sein de Veolia, dans un esprit d'écoute et de co-construction. L'entreprise considère que pour bien répondre aux attentes de la société civile, les institutions publiques comme les entreprises doivent repenser leur mode de fonctionnement, gagner en horizontalité. À Nîmes, où Veolia est opérateur des services d'eau, le modèle de gouvernance partagée mis en place en 2020 intègre des représentants de la société civile. Parmi les 10 administrateurs de la société dédiée qui opère le service de l'eau et de l'assainissement de Nîmes Métropole, 4 sont désormais représentants de la société civile. De même, sur le contrat d'assainissement de Bordeaux Métropole, une nouvelle gouvernance a été mise en place en 2019 au service des usagers, sous la maîtrise de l'autorité organisatrice. 65 acteurs représentatifs de l'écosystème local sont associés, de près ou de loin, aux organes de gouvernance pour faire de la gestion de l'assainissement un service durable sur les plans environnemental, économique et social. Veolia travaille à dupliquer ces modèles sur l'ensemble des territoires où l'entreprise opère.

^{30.} IFA. Quel est le rôle des différents comités du Conseil ?

^{31.} IFA et Ethics & Boards. Baromètre IFA

⁻ Ethics & Boards de conseils. Vers une gouvernance responsable et durable. Juillet 2021.

^{32.} Article L225-64 du Code du Commerce modifié par l'Article 169 de la loi n°2019-486 du 22 mai 2019

Mettre en place un processus de remontée d'informations sur l'état des relations avec les parties prenantes, du terrain vers le plus haut niveau décisionnaire de l'entreprise, afin d'identifier les signaux faibles

La remontée de l'information concernant les parties prenantes jusqu'au décideur est un enjeu stratégique pour identifier les signaux faibles. Ces derniers nourrissent la réflexion stratégique et la vision de long terme de l'entreprise. C'est aussi déterminant pour que les attentes des parties prenantes soient prises en compte par les instances de gouvernance. Aussi est-il essentiel de mettre en place des mécanismes de remontée de l'information sur l'état des relations entre l'entreprise et son écosystème.

Cette bonne pratique vient également alimenter le reporting extra-financier des entreprises. En particulier, les entreprises soumises à la Déclaration de performance extra-financière doivent y préciser leur modèle d'affaire³³ (et donc les interactions avec les parties prenantes), les principaux risques liés à leur action (qui peuvent être identifiés avec l'aide des parties prenantes), les politiques mises en œuvre pour prévenir ces risques (qui peuvent être co-construites avec les parties prenantes), et les résultats de celles-ci.

Partir de l'existant pour remonter les informations du terrain

Il est important de « mobiliser les comités existants et réseaux de correspondants au sein de l'entreprise pour partager l'information » plutôt que de monter un mécanisme de remontée de l'information annexe au reste des interactions entre le terrain et les instances décisionnaires. C'est la solution qu'a mise en place ce grand groupe du secteur énergétique, cela permet de systématiser plus facilement la prise en compte des parties prenantes³⁴.

34. Entretien semi directif avec la pilote d'affaire en charge des relations parties prenantes d'un grand groupe du secteur de l'énergie comptant 9000 collaborateurs. 13 novembre 2020

Mise en place d'un réseau de correspondants par partie prenante

Dans ce grand groupe du secteur minier, la remontée de l'information relative aux relations parties prenantes du local au global est assurée via des correspondants par type de parties prenantes. Si ce processus de centralisation de l'information n'est pas encore mis en place à l'échelle du groupe, les méthodes et bonnes pratiques à mobiliser sont partagées de filiale en filiale.

Échanger avec ses producteurs sur le terrain

En septembre 2019, des salariés de Nature et Aliments se rendaient au Paraguay avec l'association BIOPARTENAIRE® pour échanger avec les producteurs de sucre de canne équitable et voir les différentes actions de développement mise en place. Pour l'entreprise, cet échange avec des parties prenantes de sa chaine de valeur s'inscrit dans sa démarche de « respect de l'Homme et de l'Environnement dans le choix des matières premières »35 et permet de rendre compte de l'état des relations entretenues avec elles.

35. Nature et Aliment. Rapport RSE 2019.



33. Dans ses lignes directrices, la Commission européenne recommande de décrire la manière dont la société « crée de la valeur et la préserve à long terme grâce à ses produits et services ». Guide Reporting RSE. Déclaration de performance extra-financière. 2è édition. Septembre 2017.

Porter la voix des parties prenantes aux assemblées générales de l'entreprise

Une assemblée générale est « un moment important dans la vie des entreprises »36. Ce moment fort réunit annuellement les actionnaires/associés et les dirigeants afin de prendre des décisions portant sur différentes résolutions classiques (approbation des comptes, distribution des dividendes, etc.) mais aussi sur des résolutions pouvant influencer directement ou indirectement la stratégie de durabilité de l'entreprise (approbation d'une stratégie climat, insertion de critères ESG dans la rémunération des dirigeants, etc.).

Pour pouvoir prendre en compte l'intégration par l'entreprise des impacts, notamment climatiques mais aussi plus largement sociétaux, sur sa stratégie, et voter de la manière la plus éclairée possible, il est essentiel que les actionnaires soient informés de l'état des relations entretenues avec les parties prenantes et de leurs revendications. Celles-ci peuvent en effet avoir des conséquences aussi bien à court terme qu'à long terme, notamment en matière d'image, de potentiel de marché, de capacité à recruter, etc.

En effet, les revendications sociétales montent en puissance et les représentants des parties prenantes interpellent de plus en plus les entreprises³⁷ sans que cet enjeu stratégique ne soit abordé

dans les instances de gouvernance³⁸. La question du partage de la valeur entre les parties prenantes a été « l'angle mort » des Assemblées Générales de 2021³⁹, signe que c'est un sujet encore tabou que les entreprises tardent à porter au niveau de leurs actionnaires.

Concrètement, il faut être vigilant sur le choix de la personne chargée de représenter les intérêts et revendications des parties prenantes à l'attention des actionnaires afin d'éviter l'écueil du « stakeholder-washing »⁴⁰.

Si l'entreprise est dotée d'un comité de parties prenantes⁴¹, son président pourrait également jouer ce rôle.

Dans d'autres cas, notamment dans les PME, un salarié de l'entreprise en charge des sujets RSE ou bien le dirigeant luimême peut se faire le rapporteur des relations avec les parties prenantes auprès des actionnaires sous forme d'intervention, de note ou de vidéo.

Si l'entreprise a la qualité de société à mission, l'administrateur chargé de représenter les intérêts et revendications des parties prenantes aux assemblées générales peut être le président du comité de mission.



Faire intervenir le président du comité de mission à l'assemblée générale

Lors de son assemblée générale, cette entreprise a diffusé une vidéo dévoilant un message du président de son comité de mission auprès des actionnaires concernant les travaux menés par le comité et les travaux à venir pour s'assurer de la bonne progression de la mission.



Porter la voix des sociétaires, l'exemple d'une SCOP

La remontée d'informations émanant des sociétaires est assurée via leur participation à des réunions de travails, aux conseils d'administrations, ainsi qu'à des temps d'échanges spécifiques aux assemblées générales. Ces « carrefours » permettent de porter leur voix au sein des instances de gouvernance de l'entreprise, de « développer les échanges et les remontées de terrain »⁴².

42. Entretien semi directif avec le directeur général d'une PME du secteur de la construction éco-conçue. 29 octobre 2020.

36. Sont concernées par l'obligation d'assemblée générale annuelle : les sociétés civiles et commerciales (SNC, SCS, SARL, SA, SCA, SE, SAS, sociétés en participations, etc.) ; les groupements d'intérêt économique et groupements européens d'intérêt économique, les coopératives ; les mutuelles, unions de mutuelles, fédérations de mutuelle; les associations, les fondations, les fonds de dotation et les fonds de pérennité.

HaOui. Entreprises: comment tenir son Assemblée Générale ou son Conseil d'Administration durant la crise sanitaire? Newsletter du 12 janvier 2021. 37. Les citoyens français considèrent que les entreprises ont un rôle majeur à jouer sur les questions de transition environnementale et de cohésion sociale, au même titre que l'Etat. A la question « Les entreprises doivent-elles s'engager sur les enjeux de société? », 95% des Français interrogés ont répondu « oui ». Par ailleurs, l'étude montre que les citoyens français considèrent l'acte d'achat comme un levier d'influence puissant et « attendent des entreprises qu'elles soient moteur et engagent des actions concrètes et vérifiables ».

Institut du capitalisme responsable. Entreprises : soyons proactives sur les enjeux de société. Etude 2019 de l'observatoire de matérialité.

38. Chauliac, Estival & Verronneau. Bilan 2021 des Assemblées Générales (Partie 2/2) - Une saison historique? RSE Data News. Juin 2021.

39. Estival & Verronneau. Bilan 2021 des Assemblées Générales (Partie 1/2) - Une gouvernance à repenser. RSE Data News. Juin 2021

40. Un administrateur est difficilement apte à porter les intérêts des parties prenantes à l'attention du reste de l'instance de gouvernance sans connaissance en matière d'enjeux sociétaux dans lesquels les revendications s'inscrivent. Le stakeholder-washing s'intègre dans la logique plus large du RSE-washing, soit le décalage entre l'image positive projetée aux parties prenantes en matière de responsabilité sociale des entreprises et les pratiques internes réelles d'une entreprise dans ce domaine. Boiral. SA8000 as CSR-washing? The role of stakeholder pressures. Université Laval. 2015.

41. Par comité de parties prenantes, nous entendons un comité composé de personnalités représentatives du plus grand nombre de parties prenantes possibles. A différencier des comités d'experts.

Intégrer à minima 30% d'administrateurs experts sur des enjeux sociétaux

La modification de l'article 1833 par la loi PACTE impose à toutes les entreprises de prendre « en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Le respect de cette obligation, puisqu'elle est liée à l'intérêt social de l'entreprise, relève de la responsabilité de ses administrateurs. Il contribuera à améliorer la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes.

Force est de constater qu'aujourd'hui peu d'administrateurs ont développé leurs compétences sociales et environnementales, les ordres du jour étant principalement financiers. Pour respecter cette obligation, il est donc essentiel d'intégrer des administrateurs à même de pouvoir influencer la stratégie de l'entreprise en intégrant ces nouvelles dimensions.

Pour cela, nous proposons d'inclure dans les conseils d'administration 30% d'administrateurs ayant une expérience reconnue sur un ou plusieurs enjeux sociétaux concernant l'entreprise, ceci afin de permettre une meilleure prise en compte de l'intérêt des parties prenantes impactées par ces enjeux dans la stratégie ; étant entendu qu'un administrateur sans compétence relative aux enjeux sociétaux est plus difficilement en mesure de porter les attentes des parties prenantes.

Cette proposition ne signifie pas qu'il faille renouveler 30% des conseils d'administration. Des administrateurs déjà nommés peuvent avoir ces compétences sociales et environnementales (ou les acquérir), qu'ils soient des administrateurs salariés, des administrateurs indépendants, ou des dirigeants de l'entreprise.

Ce seuil de 30% d'administrateurs à compétences sociétales permet de dépasser le seuil du témoignage et entrer dans l'action et de mieux prendre en compte les signaux faibles adressés à l'entreprise par son écosystème. Ce quota agit comme un seuil psychologique, il garantit que ces administrateurs « auront vraiment voix au chapitre et s'obligeront, au nom de la responsabilité, à maîtriser parfaitement les enjeux »43.

L'expérience en développement durable n'est toujours pas un critère de recrutement des administrateurs d'après Russel Reynolds44

Le cabinet de conseil en stratégie Russell Reynolds a analysé plus de 4000 fiches de poste pour le recrutement de nouveaux hauts dirigeants dans le monde. Si pratiquement toutes les grandes entreprises disposent de comité chargé des thématiques du développement durable ou de la RSE au sein de leur conseil d'administration, leur étude montre qu'une expérience ou un goût pour le développement durable étaient requis dans seulement 4 % des cas.

44. Russel Reynolds Associates & United Nations Global Compact. Leadership for the decade of action. Juillet 2020



43. Boisredon, Prolongeau & Terrien. IDEES Pour un quota de 30 % d'administrateurs salariés. Monde éco et entreprise. 23 juin 2018.

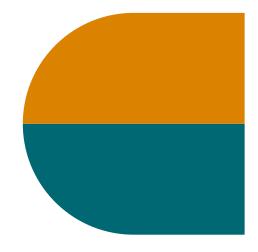
Inclure l'atteinte d'objectifs intégrant le développement de la relation avec les parties prenantes dans la rémunération variable des dirigeants et managers

Dans la lignée du rapport Notat-Senard⁴⁵ en France, ou plus récemment du rapport Durand⁴⁶ au niveau de l'Union Européenne, la prise en compte dans la rémunération variable de l'atteinte des objectifs RSE est perçue comme un levier d'évolution des pratiques de gestion de l'entreprise. C'est en effet une garantie que ce sujet sera mieux pris en compte par les décideurs. D'après le baromètre IFA – Ethics & Boards des conseils, la quasi-totalité des entreprises du CAC40 intègrent des objectifs RSE précis dans la politique de rémunération variable annuelle ou long terme de leurs CEOs en 2021⁴⁷.

A supposer que la démarche RSE de l'entreprise ait bien été co-construite avec les parties prenantes (à l'occasion de l'exercice de matérialité par exemple), l'atteinte des objectifs RSE est déjà un premier signal de la prise en compte de leurs attentes.

Le développement de la relation avec les parties prenantes pourrait être mesuré par différents indicateurs dont la diversification des parties prenantes interfacées, la fréquence des rencontres, la mise en place de processus de remontées d'informations du terrain, l'évaluation de ces processus, le développement de partenariat, le niveau de satisfaction des parties prenantes.

Illustration avec un grand groupe du secteur de la chimie. Considérant que la rémunération est un levier d'ouverture de la gouvernance aux parties prenantes, cette entreprise a instauré un variable indexé sur la performance RSE à l'ensemble de ses cadres. Dans les critères de performance sont inclus des indicateurs reflétant la qualité du dialogue avec les parties prenantes. L'ensemble des salariés participe également à cette dynamique puisque 20% de l'intéressement des salariés est liée à ces mêmes indicateurs.



^{45.} Notat & Senard. L'entreprise, objet d'intérêt collectif. 2018. p.52.

^{46.} Commission des affaires juridiques (Rapporteur: Durand). Rapport sur la gouvernance d'entreprise durable (2020/2137(INI)). Décembre 2020. p.13.

^{47.} IFA, Ethics & Board. Baromètre IFA Ethics & Board des conseils. Vers une gouvernance responsable et durable. Juillet 2021.

Ressources et outils pour lancer ou structurer sa démarche de dialogue avec ses parties prenantes

Pour aller plus loin



Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, 2015

Ces Principes ont été co-construits par le Comité 21 et ses partenaires. Près de 80 organisations (entreprises, ONG, cabinets de conseil) ont contribué à la rédaction de ce document. Par leur portée universelle, les Principes directeurs ont vocation à promouvoir l'intégration des démarches de dialogue avec les parties prenantes dans les processus de gouvernance et de management de toutes organisations.



Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, 2015

Ce guide, à destination des opérationnels, accompagne les Principes directeurs. II propose 47 recommandations méthodologiques pour mettre en œuvre et respecter concrètement ces principes. Il propose également une liste de questions à se poser au cours du déploiement de la démarche de dialogue afin que l'initiateur comme les parties prenantes s'assurent de sa qualité.



Benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes, février 2021

Cette étude présente les pratiques des entreprises selon 4 niveaux de maturité. 5 régions du monde et 5 secteurs d'activité ont été analysés. Des bonnes pratiques ont été identifiées au sein de grands groupes et de PME.



Dialoguer avec ses parties prenantes pour ameliorer sa resilience: où en sont les entreprises françaises? Juin 2021

Cette étude présente une analyse des pratiques des entreprises françaises en matière de dialogue parties prenantes. 10 règles d'or du dialogue ont été identifiées.

Se faire former ou accompagner

Formation Comité 21

Comment construire une relation durable avec ses parties prenantes ?

25/11/2021 - de 09:00 à 17:00

Pour plus de détails, consultez le site internet. Si vous souhaitez connaître les autres dates, n'hésitez pas à nous contacter.

Parcours RSE Impact

Ce parcours destiné aux chefs d'entreprises, aux dirigeants associatifs et aux salariés a pour objectifs d'apprendre à mesurer l'impact de ses activités au regard des enjeux sociaux et environnementaux et de formaliser ses engagements RSE sur la durée.

Inscrivez-vous à la prochaine étape du parcours : Management, gouvernance : comment impliquer les parties-prenantes dans la transformation de son entreprise ?

04/11/2021 – de 14:00 à 16:30 Gratuit pour les adhérents 120 euros TTC pour les non adhérents

Contact Comité 21 :

dayan@comite21.org

Formation Des Enjeux & Des Hommes

Relations parties prenantes, les clés de réussite d'une stratégie de dialogue 14/10/2021 – de 09:00 à 17:00

Pour plus de détail consultez le site internet.

Mission de conseil Des Enjeux & Des Hommes

Des Enjeux et des Hommes bénéficie d'une expertise unique en dialogue parties prenantes. Le cabinet a mené de nombreuses missions de conseil sur les relations parties prenantes:

- Élaboration de stratégie de dialogue avec les parties prenantes ;
- Rédaction de guides à destination des opérationnels ;
- Animation de comités parties prenantes et d'ateliers parties prenantes;
- Animation d'atelier de recherche de consensus dans le cadre de projets d'acceptabilité sociétale.

Contact Des Enjeux et Des Hommes :

mathilde.champenois@ desenjeuxetdeshommes. com





Lexique

Cartographie des parties prenantes

Représentation visuelle du type de relation que les parties prenantes entretiennent avec une organisation ou un projet. Les parties prenantes sont généralement regroupées en fonction de la nature de l'organisation à laquelle elles appartiennent et du lien contractuel qui existe avec l'entreprise (salariés, clients, syndicats, fournisseurs, investisseurs, médias, actionnaires, ONG etc.).

Dialogue parties prenantes

Démarche entreprise pour créer des opportunités de dialoque entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation (ISO 26000). Ce dialogue peut prendre diverses formes (information, consultation, co-construction, partenariat, association...).

Double matérialité

Évaluation des risques ESG (Environnement, Social, Gouvernance) qui pèsent sur l'entreprise d'une part, et évaluation des risques que l'entreprise fait elle-même peser sur la société.

Matérialité

Ensemble d'indicateurs qui permettent de mesurer l'impact d'un enjeu pour l'organisation et ses parties prenantes.

Matrice de matérialité

Exercice de hiérarchisation des enjeux de développement durable au regard des priorités d'une organisation et des attentes de ses parties prenantes.

Parties prenantes

Les acteurs de l'écosystème (individus, groupes d'individus ou organisations) qui :

- ont un impact sur les activités, les produits ou les services d'une organisation (parties impactantes),
- et/ou qui sont affectés par elles (parties impactées),
- et/ou ou ayant un intérêt dans les décisions ou activités de l'organisation (parties intéressées).



Directrices de publication

Bettina Laville et Agnès Rambaud-Paquin

Rédactrices

Sarah Dayan, Caroline Baron, Emma Lamérand

Contributeurs

Comité 21 Grand Ouest (Anne Laurence, Antoine Charlot, Juliette Houllebrecque)

