

# ENGAGEMENT DES ENTREPRISES AVEC LEURS PARTIES PRENANTES



## Guide pratique

Juillet 2010



# ENGAGEMENT

## des entreprises avec leurs parties prenantes

### ■ AVANT PROPOS :

L'absence de gouvernance globale a amené les entreprises à être toujours plus créatives et innovantes dans leurs politiques de RSE. Elles ont besoin pour s'engager dans une démarche RSE, d'identifier et d'associer les différentes parties prenantes avec lesquelles elles entendent interagir, quel que soit le sujet traité. En l'espace de quelques années, des entreprises ont ouvert la voie à une formalisation de leurs enjeux RSE à travers l'engagement avec leurs parties prenantes, convaincues de la nécessité d'échanger, de dialoguer, voire de contractualiser avec celles-ci, qu'elles soient internes ou externes. «L'Alliance», initiative de la Commission Européenne lancée en 2006 vient soutenir notamment les pratiques volontaires impliquant les parties prenantes.

Ces relations tout à fait innovantes identifiées au travers de l'expérience des entreprises membres de CSR Europe et du forum permanent que constitue l'ORSE, font écho à un ensemble de pratiques reliant entre eux les acteurs de la RSE.

### ■ INTRODUCTION :

En s'impliquant dans le développement durable, les entreprises et institutions diverses doivent assumer un ensemble de responsabilités qui vont bien au-delà de la performance économique. Une communication transparente avec toutes les parties prenantes est essentielle. Ces échanges soutiennent la démarche de progrès continu tout en renforçant l'ancrage territorial de l'entreprise.

Toutefois, ne nous y trompons pas, il n'existe pas de recette unique, ni de méthode permettant d'assurer un dialogue proactif ou un engagement proactif avec les parties prenantes.

Le bon fonctionnement des activités dépend de la capacité de l'entreprise à répondre à des enjeux majeurs que sont :

- l'établissement d'un climat de confiance propice à la concertation,
- la conciliation des attentes et des contraintes de chacun,
  - la création de valeur pour tous,
  - le partage d'expertise avec les partenaires.

Les attentes et sujets à aborder sont complexes aussi l'entreprise seule ne peut pas élaborer de réponses sans consulter les autres acteurs.

La bonne connaissance des parties prenantes, c'est à dire tous les acteurs qui de près ou de loin sont en lien avec l'entreprise est une priorité.

Elle doit être assortie de la mise en place d'instances de dialogue spécifiques, transversales, régionales ou locales selon les sujets à aborder et les objectifs que se fixe l'entreprise.



Face aux nombreux critères tels que la taille, le secteur, l'ancrage territorial, la culture de l'entreprise ou le niveau d'exposition au risque, l'entreprise peut faire le choix de solutions diverses.

L'objectif de ce guide est d'aider les entreprises à établir leurs propres choix d'engagement avec leurs propres parties prenantes, en prenant exemple sur des pratiques innovantes et en faisant le choix des outils pertinents parmi ceux disponibles.



Source : extrait du guide de présentation de SD21000 - AFNOR

## ■ OBJECTIF DE CE GUIDE

C'est dans une optique de prolongement de ces observations que nous avons mis en place un Laboratoire Européen sur le thème "Proactive Stakeholder Engagement", afin de poursuivre le débat, et proposer une boîte à outils qui permette aux entreprises de s'engager avec leurs parties prenantes.

Cette boîte à outils se présente sous forme d'un support pédagogique d'accompagnement des acteurs pour :

- mieux identifier les enjeux de l'engagement avec les parties prenantes et dégager les bonnes pratiques,
- sélectionner leurs partenaires, en mettant en avant des éléments de cartographie des enjeux, des acteurs et des outils,
- se poser les bonnes questions pour mettre l'engagement en place.

Ce guide est constitué de deux types de fiches :

- Des fiches pratiques déclinant l'engagement avec une partie prenante. Le groupe a délibérément choisi de n'aborder qu'une sélection de parties prenantes, se laissant la possibilité d'ajouter des chapitres dans le futur.
- Des fiches pratiques sur certains outils.

## ■ MÉTHODOLOGIE DU GUIDE

Ce guide s'appuie sur les travaux existants (menés par l'ORSE, CSR Europe...) ainsi que sur les réflexions au sein du laboratoire menées pendant un an de juillet 2007 à mai 2008. Le panel de participants a été constitué d'entreprises, d'ONG, de syndicats, d'universitaires, d'investisseurs, d'agences de notation extra financière, issus de divers pays européens afin d'assurer la diversité des points de vue et de permettre des échanges constructifs. Les participants ont échangé sur leur propre expérience de manière informelle afin de faciliter le débat et de lever les craintes pour s'exprimer. Un travail d'investigation sur les pratiques d'engagement a permis d'enrichir la réflexion des autres laboratoires (notamment sur la diversité et la supply chain).

## ■ PLAN DU GUIDE

### OUTILS

1. Cartographier les parties prenantes page 05
2. Les panels de parties prenantes page 13

### ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

3. Les ONG page 19
4. Les fournisseurs page 27
5. Les communautés locales page 35
6. Les salariés page 43
7. Les consommateurs page 51
8. Les actionnaires page 57
9. Les autorités publiques page 65

# 1 CARTOGRAPHIER

## les parties prenantes



### CONTEXTE

Afin de pouvoir exercer durablement leur métier, les entreprises doivent avoir une bonne connaissance de l'ensemble des acteurs qui gravitent dans leur sphère d'activité. Identifier ses parties prenantes est une première étape ; ensuite, il appartient aux entreprises de les hiérarchiser pour trouver de la pertinence dans leurs modes de relation. Cette pratique de cartographie des parties prenantes et des enjeux fait partie intégrante des politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

### DÉFINITIONS

Qu'est ce qu'une partie prenante ?

Les parties prenantes sont des individus ou des groupes d'individus qui impactent ou pourraient être impactés par les activités, produits ou services d'une entreprise (ou autre organisation). Les parties prenantes comprennent une large variété d'acteurs, tels que :

- La communauté financière
  - Actionnaires, investisseurs, agences de notation
- Les clients et consommateurs
- Les fournisseurs
- Les salariés
- Les communautés et autorités locales
- Les autorités publiques
  - Gouvernements
  - Organisations publiques internationales
- La société civile
  - ONG, associations, réseaux
- Autres
  - Médias, organisations professionnelles, organismes de formation et de conseil...

Après que les entreprises aient pris conscience des différents acteurs qui interagissent avec elles, il est important de les hiérarchiser selon les attentes, les enjeux, les zones géographiques, leurs impacts sur l'activité et réciproquement.

Par ailleurs, on peut observer que les liens peuvent s'exercer à différents niveaux :

- Pratiques d'interpellation (ou de confrontation...),
- Pratiques de dialogue,
- Pratiques d'engagement contractuel.

Cartographier ses parties prenantes c'est identifier les attentes et le pouvoir de chaque groupe d'acteurs, ce qui permet d'établir des priorités stratégiques tout en ayant une vision d'ensemble des interactions possibles entre ceux-ci.

# CARTOGRAPHIER les parties prenantes pourquoi, qui, comment ?

## ■ POURQUOI ?

Le bon fonctionnement d'une politique de RSE dépend en grande partie d'enjeux liés à cette hiérarchisation qui permet de :

<b>En global :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• instaurer un dialogue constructif et une communication transparente avec toutes ses parties prenantes</li><li>• identifier les parties prenantes pertinentes selon la déclinaison des enjeux</li><li>• créer de la valeur pour tous</li><li>• partager l'expertise avec ses partenaires</li></ul>
<b>En local :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• mieux cerner les attentes des parties prenantes, les interrogations des différents acteurs tout en conciliant les attentes et les contraintes de chacun.</li><li>• clarifier ses engagements et ses objectifs auprès de parties prenantes au plus près des sujets en local</li><li>• soutenir la démarche de RSE de l'entreprise tout en renforçant son ancrage territorial selon un axe de progrès continu</li><li>• mieux structurer le dialogue autour des sites de production : adapter un dialogue selon le besoin des différents sites</li></ul>

## ■ QUI ?

La logique attenante aux politiques de RSE voudrait que l'entreprise qui souhaite dialoguer avec les parties prenantes choisisse celles qui ont une pertinence et/ou un impact sur son core business. Souvent, la première étape consiste à toutes les identifier et ensuite à les hiérarchiser selon les enjeux, catégories, attentes définies en amont.

### **GDF SUEZ**

GDF SUEZ adresse ses principes, chartes, codes de conduite envers ses parties prenantes, aux cercles concentriques au sein desquels elle exerce son activité :

- le premier cercle du Groupe : actionnaires, filiales, collaborateurs,
- le cercle du marché : clients, fournisseurs, concurrents,
- le cercle large de son environnement humain - la communauté - le naturel - la planète.

Pour Le groupe, assurer un développement durable au plus près du terrain passe nécessairement par le dialogue avec les parties prenantes. GDF SUEZ considère qu'une communication transparente avec toutes les parties prenantes est essentielle.

Ces échanges soutiennent sa démarche de progrès continu tout en renforçant son ancrage territorial. En effet, les valeurs et la charte éthique du groupe structure une conduite fondée sur l'intégrité, la responsabilité et le respect des autres. Le premier principe est de se conformer partout et en toute circonstance aux lois et règlements en lien avec ses activités. Il ne suffit pas non plus de "reconnaître" des valeurs, il s'agit de les mettre en pratique et passer, ainsi, de l'Éthique en général à "l'éthique groupe" en particulier.

TOUS, des administrateurs aux simples collaborateurs, ont l'obligation absolue de ne jamais agir d'une manière qui mette en cause la réputation de GDF SUEZ ou qui suscite le doute sur son éthique.



### Danone

Danone qualifie ses Parties prenantes selon 4 grandes sphères :

#### Sphère sociale

- Salariés
- Consommateurs et associations de consommateurs

#### Sphère publique

- Pouvoirs publics
- Associations et ONG sociales et environnementales - organismes de promotion de la responsabilité sociale
- Médias

#### Sphère économique

- Actionnaires
- Communauté financière et agence de notation sociale et environnementale
- Distributeurs

#### Sphère industrielle et scientifique

- Organisations professionnelles

### Total

La démarche de Total, en matière de responsabilité sociétale et environnementale, s'inscrit dans le cadre de relations avec des parties prenantes internes ou externes, que l'entreprise décrit comme suit :

- 96 442 salariés dans le monde (périmètre consolidé),
- plus de 100 000 salariés et anciens salariés actionnaires,
- environ 540 000 actionnaires individuels en France ; des actionnaires institutionnels détenant 88% du capital,
- environ 50 000 fournisseurs actifs,
- plus de 130 pays hôtes et les communautés voisines de ces sites,
- ses clients : clients individuels (carburants, lubrifiants, gaz GPL, produits chimiques...) et clients industriels (hydrocarbures, carburants, gaz naturel, GNL, électricité, produits chimiques...),
- les ONG et institutions

Extraits de rapports développement durable

### Carrefour

Carrefour distingue les instances directes des instances indirectes :

#### Principales instances d'information et de dialogue

##### Parties prenantes directes :

- Clients
- Collaborateurs
- Actionnaires
- Franchisés
- Fournisseurs
- Prestataires de services
- Collectivités
- Pouvoirs publics

##### Parties prenantes indirectes :

- Médias
- ONG/associations sociales et environnementales
- Communauté financière

### D'autres pratiques de classement des parties prenantes par l'entreprise consistent à distinguer :

- les parties prenantes internes (salariés, syndicats) et externes (société civile, fournisseurs)
- les parties prenantes contractuelles (salariés, clients, fournisseurs) et non contractuelles (gouvernements, société civile)

## ■ COMMENT ?

Une fois les catégories identifiées, hiérarchiser ses parties prenantes peut se faire selon différentes stratégies ou processus :

**Selon les degrés de relations entretenues et ou les modes de consultation :** Ceux-ci peuvent commencer sous la forme d'une dénonciation, évoluer vers d'autres étapes comme le dialogue et, au mieux, se solder par un partenariat. Dans ce dernier cas de figure, les partenaires se rapprochent dans la perspective d'une co-construction. L'utilisation de cette matrice peut montrer que les parties prenantes sont intégrées dans le processus décisionnel des entreprises à un degré variable selon leur catégorie :



Outil de mise en œuvre

**Selon une stratégie de déclinaison du global vers le local :** dans ce cas de figure, les entreprises mettent en place un outil ou un processus au niveau global pour accompagner les différents niveaux (sites, filiales, départements) dans l'élaboration de leur propre cartographie.

## Total – son “SRM+” - La nécessité d'une articulation du global vers le local

### The main stages of SRM+

- 1 – Setting up a transversal team within management
- 2 – Societal diagnosis
- 3 – Élaboration of the managerial road map
- 4 – Progressive installation of the societal management system

#### SRM+ Method

The following flow chart shows how SRM+ is deployed at a worksite.

#### Site Baseline

Self-assessment of community impacts:  
Stakeholder relationships and community action plans.  
Definition of improvement objectives.



#### Stakeholder and Priority Mapping

Survey of stakeholders by outside parties.  
Ranking of stakeholders and expectations.



#### Action Plan

Definition of actions in line with stakeholder priorities.  
Development of best practices for dialogue

### Objectifs du SRM+ :

1. Mieux structurer le dialogue autour des sites : pour cela, mise en place en 2005 d'un processus de cartographie des parties prenantes autour des principaux sites industriels. Baptisée SRM+, cette démarche a vocation à être étendue.
2. Mieux cerner leurs attentes : à ce titre, des études sont régulièrement menées sur la perception du Groupe et sur sa politique en matière de responsabilité sociétale et environnementale. Elles permettent de constater que :
  - leurs efforts sont reconnus : notamment la clarté de leurs engagements et leurs objectifs, leur adhésion aux grands textes de référence ou leur capacité d'écoute sur des questions sensibles comme le Myanmar ou le Soudan.
  - des critiques subsistent sur des sujets comme la présence de Total au Myanmar.

## Selon une stratégie d'adaptation du local aux enjeux globaux

### AREVA - “plans d'action dialogue”

Depuis 2003, Areva a développé une méthodologie de cartographie des parties prenantes externes locales qui permet aux sites de confronter leur perception des attentes des parties prenantes locales aux attentes réelles de ces acteurs. Elle s'est appliquée prioritairement aux grands sites nucléaires à et à ceux classés Seveso. En 2007, la cartographie des parties prenantes locales a été déployée à l'international et s'est élargie aux sites dotés d'un poids économique significatif. Au total, plus de 280 parties prenantes ont été interviewées par un expert extérieur autour d'une vingtaine de sites ; Les cartographies réalisées ont permis d'élaborer des “plans d'action dialogue” qui seront régulièrement examinés par les équipes développement durable du groupe.

## Selon les attentes des parties prenantes

### Sanofi Aventis

Sanofi a choisi de mettre en avant une matrice qui croise les différentes parties prenantes avec les outils utilisés à leur attention, suivant un degré croissant d'engagement allant de la communication aux partenariats. Sanofi définit un partenariat comme une association active de différentes parties prenantes qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié.



## Il appartient ensuite aux filiales, départements d'adapter cette déclinaison selon leurs propres besoins et priorités.

Cette hiérarchie peut se faire par identification des :

- groupes
- attentes
- outils de dialogue mis à leur disposition

### Arcelor Mittal

À partir de ses parties prenantes réparties également dans un cercle concentrique, Arcelor Mittal décline :

- les attentes réciproques,
- les outils d'engagement et de dialogue ainsi que les enjeux afférents à chacune d'entre elles.

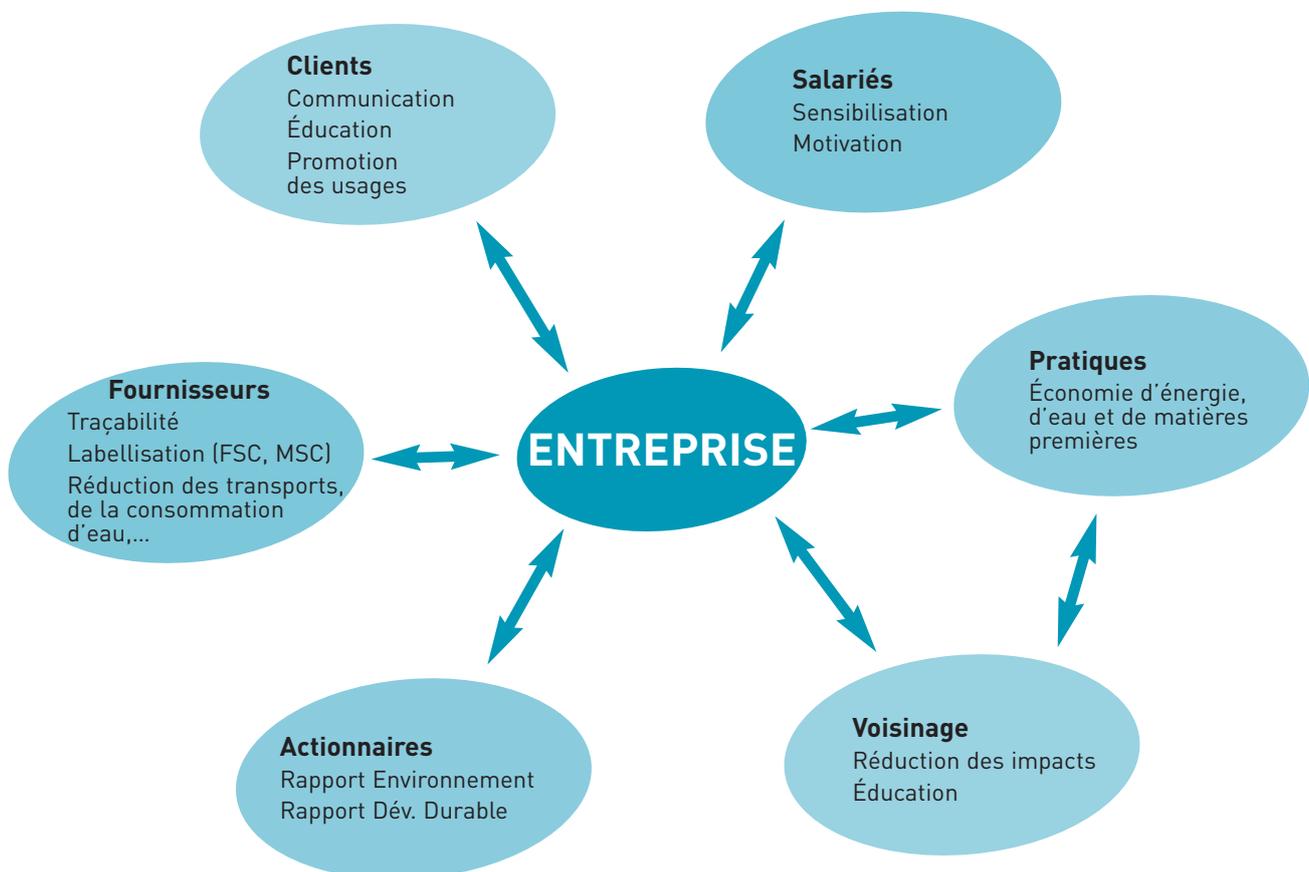
## Certaines parties prenantes déclinent leurs propres cartographies selon leurs axes d'action et d'accompagnement des entreprises

### Selon le WWF

Parce qu'elles sont au centre d'un ensemble de parties prenantes avec lesquelles elles interagissent, les entreprises ont un rôle déterminant à jouer pour la protection de la nature et la réduction de l'empreinte écologique :

- en faisant évoluer leurs propres pratiques, voire leurs produits,
- en faisant pression sur leurs fournisseurs et leur voisinage dans le même sens,
- en sensibilisant leurs employés et leurs clients à des modes de vie durables qui passent par la modification de leurs habitudes de consommation.

C'est à ce titre que le WWF a choisi d'entrer en partenariat stratégique avec celles qui manifestent une volonté forte, au plus haut niveau, de s'engager dans la protection de l'Environnement



## Répartition des revenus par parties prenantes

Certaines entreprises mentionnent le niveau d'engagement financier avec les différentes parties prenantes :

Partie prenante	ONG	Développement économique	Etat et collectivités publiques	Fournisseurs	Actionnaires	Salariés	Clients
Type de revenu	- mécénat, fonds publics - conseil, formation	-investissement -recherche et développement	impôts et taxes	Achats	dividendes	- salaires - charges sociales	chiffre d'affaire

## Modes de présentation des relations avec les parties prenantes

Une manière de cartographier ses parties prenantes consisterait en un tableau croisé entre toutes les parties prenantes et toutes les thématiques sus mentionnées :

Parties prenantes	Chiffre clé	Enjeux ou défis exprimés par les parties prenantes / risques	Principaux outils de dialogue (mode de relation)	- Engagements pris - Objectifs à atteindre - Principes d'actions	-Actions mises en œuvre -Résultats obtenus -État d'avancement

## Écueils

Bien identifier ses parties prenantes et hiérarchiser les priorités selon leurs attentes ne dédouane pas forcément l'entreprise d'autres problématiques qui ne seraient pas traitées.



# Mesurer l'efficacité de l'engagement

L'engagement avec les parties prenantes requiert des entreprises de préciser la nature des pratiques mises en place à leur égard ou à leurs côtés ainsi que sur les actions mises en œuvre pour s'assurer que les engagements sont réels. Parmi les initiatives les plus significatives et les plus souvent relayées dans les processus et outils de l'engagement avec les parties prenantes et qui peuvent servir d'appui au reporting extra financier, on trouve :

Outils de reporting	Indicateurs – Mise en œuvre
<p><b>La GRI</b> : Initiative multipartite pour la mise en place d'un cadre commun pour la notification volontaire des incidences économiques, sociales et environnementales</p>	<p>4.14 - liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation,            4.15 - base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer,            4.16 - démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes,            4.17 - questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation a répondu, notamment lors de l'élaboration de son rapport.</p>
<p><b>AA1000</b> : norme créée en 1999 par une ONG et révisée en 2008 - basé sur des critères qui permettent d'évaluer la relation mise en place par l'entreprise avec ses parties prenantes. L'AA1000 comporte 3 critères :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la matérialité,</li> <li>- la conformité</li> <li>- la crédibilité</li> </ul>	<p>C'est à l'entreprise de préciser ce qu'elle entend par ces trois critères : c'est à dire comment elle applique ces principes génériques dans le cadre de son activité propre et de ses engagements.            L'AA1000 ne propose pas d'indicateurs prédéfinis mais des lignes directrices pour amener les entreprises et leurs parties prenantes à co produire des indicateurs. Il s'agit en particulier de rendre compte (accounting) par le biais d'audit et de communication sur ses performances sociales et éthiques en s'intéressant, en priorité, à la qualité du dialogue et à la participation des parties prenantes (stakeholders).            Pour les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifier ce qui est important pour elles (quels enjeux ?),</li> <li>- les aspects matériels (financement, moyens),</li> <li>- regarder la façon dont on a répondu à leurs attentes (questions et réponses).</li> </ul>
Outils d'enquêtes	Objectifs / Mise en œuvre
<p><b>Études de perception des PARTIES PRENANTES</b></p>	<p>Les entreprises peuvent développer des outils d'enquêtes pour mesurer la perception par les différentes parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, ...) de leur engagement RSE.</p>
<p><b>Panels de parties prenantes (cf. fiche 2)</b></p>	<p>Draft minutes, hold half-yearly or annual meetings to verify dialogue and engagements            Criteria such as publication of the unrevised opinion of the panel may ensure that the company takes account of the issues raised by the panel ; or the way the company integrates it into strategy and how it communicates in this respect.</p>
Outils de vérification	Objectifs / Mise en œuvre
<p><b>Normes audit pour RSE</b></p>	<p>L'auditeur n'assiste pas nécessairement aux réunions et autres rencontres mais regarde le système de management global, et vérifie s'il y a des comptes rendus, résultats d'enquêtes, pour être certain de la réalité du processus de dialogue avec les parties prenantes.            Ayant connaissance des attentes des parties prenantes du secteur, l'auditeur va demander à l'entreprise comment elle les prend en compte, sur la base des "référentiels sectoriels".            Au contraire d'une ONG l'auditeur ne va pas juger moralement ce que fait l'entreprise, mais simplement dire si ce qu'affirme l'entreprise est réel ou non.            Il va rédiger des comptes rendus, tenir des réunions annuelles ou semestrielles pour faire le bilan du dialogue voire des engagements.  <b>Certaines actions comme la publication de l'avis non révisé du panel peuvent assurer que l'entreprise reprend ce qu'on évoqué les panélistes, ou la façon dont l'entreprise intègre ces avis dans ses stratégies comment elle communique dessus.</b></p>

## RECOMMANDATIONS

- Le dialogue avec les parties prenantes s'inscrit dans une démarche de progrès continu,
- une cartographie au niveau corporate nécessite que le management local se l'approprie pour une mise en œuvre concrète et adaptée,
- bien connaître les parties prenantes et l'instauration d'un dialogue continu avec elles est garante d'un développement durable des activités de l'entreprise.



### Pour aller plus loin...

**Norme AA1000** : <http://www.accountability.org.uk/aa1000/default.asp>

**GRI**: <http://www.globalreporting.org/>

# 2 LES PANELS

## des parties prenantes



### INTRODUCTION

Les panels sont devenus un recours croissant d'engagement des entreprises avec les parties prenantes pour passer d'une position défensive à une stratégie compréhensive des opportunités et des risques. En effet, ces forums de points de vue différents, voire divergents, peuvent permettre, du fait de leur format, de leur répétitivité et de leur interactivité, de passer d'un simple mode de confrontation à une relation de confiance.

### DÉFINITION

Dans le cadre des panels, l'entreprise réunit une sélection de parties prenantes, à un instant donné, une à plusieurs fois par an, pour échanger sur des problématiques de RSE préalablement identifiées.

Leur objectif est d'examiner certains aspects de leurs politiques, actions ou performances, et de produire un ou une série de résultats, commentaires, recommandations sur lesquels l'entreprise s'est engagée ou s'engagera spécifiquement ou non.

Ces méthodes de consultation de représentants des publics de l'entreprise ou d'experts visent à recueillir des conseils, des attentes et avis critiques sur sa stratégie de développement durable et/ou son rapport. Parfois, elles servent à anticiper d'éventuelles menaces qui pourraient subvenir dans l'avenir sur son activité.

Il existe une diversité de panels qui correspondent aux différentes attentes et choix stratégiques des parties. Le rôle des panels peut être de différentes natures et répondre à un sujet en particulier (gestion de l'eau, biodiversité) ou l'ensemble des thématiques abordées dans la stratégie RSE de l'entreprise. Les panels peuvent permettre d'ouvrir les instances de décision à plus de diversité.

# CRÉER un panel : pourquoi, avec qui, comment ?

## ■ POURQUOI ?

Quel est l'intérêt pour une entreprise de consulter ses parties prenantes sous forme de forum et, pour ces dernières, d'exposer leurs positions à l'intérieur de l'entreprise ?

Le panel est un forum dédié au dialogue et à l'apprentissage mutuel qui, s'il est efficace, peut nourrir la prise de décision de l'entreprise. Son format informel autorise une parole plus libre permettant à de hauts décideurs de l'entreprise et à des experts influents venant de l'extérieur de confronter leurs visions sur les enjeux sociaux et environnementaux. Les panels peuvent aider à résoudre des problèmes qui n'auraient pas pu être soulevés par simple consultation ou négociation, à un niveau inférieur dans l'entreprise. Les résultats de ces débats peuvent influencer les décisions ou contribuer à la co construction des stratégies et politiques de l'entreprise. Le premier rendez-vous d'un panel est une opportunité pour tous : les parties prenantes peuvent vérifier que les intentions de l'entreprise sont honorables, tandis que le management peut apprécier que cela ne représente pas une perte de temps. Ayant à l'esprit que les réputations sont en jeu des deux côtés, les panelistes apprennent à se connaître et à comprendre qu'on peut parler ensemble sans perdre son âme. Aussi bien du côté des entreprises que des parties prenantes, le panel accélère l'apprentissage réciproque et renforce la capacité à comprendre et influencer le lien entre la stratégie d'entreprise et les problématiques sociétales.

### Les panels peuvent soutenir :

- **La gouvernance d'entreprise** : les entreprises ont de plus en plus recours aux panels pour répondre aux questions stratégiques des champs social et environnemental en ligne avec leur business model. Le panel est une forme innovante du dialogue avec les parties prenantes en ce qu'il aiderait à réduire l'écart entre l'engagement avec les parties prenantes et la gouvernance de l'entreprise, en réunissant dans un même lieu des experts extérieurs avec le top management.
- **Le reporting et la crédibilité** : les panels peuvent fournir un travail plus en phase avec les utilisateurs supposés des rapports développement durable, en vérifiant que leur contenu couvre ce qui a vraiment du sens, ce qui importe pour le lecteur.

### Risques et opportunités pour créer un panel :

	Pour l'entreprise	Pour les parties prenantes
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réunit l'ensemble des préoccupations de ses parties prenantes en un même lieu,</li> <li>• fait se confronter les positions entre ses différentes sphères d'influence,</li> <li>• rayonne et incite à une plus grande culture de dialogue, même en interne,</li> <li>• permet d'anticiper les crises, de savoir à l'avance quels sont les risques d'image.</li> <li>• désamorce les conflits avec les ONG et réduit les controverses</li> <li>• montre que l'entreprise veut un avenir durable avec ses parties prenantes et dédramatiser tous les sujets</li> <li>• choix libre de l'interlocuteur pour chaque partie prenante représentée, alors que dans le cadre des relations bilatérales avec les différentes parties prenantes, les interlocuteurs s'imposent à l'entreprise (exemple de la représentation syndicale)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fait connaître leurs attentes et activités aux entreprises et notamment au niveau de la direction</li> <li>• mode de dialogue qui va au-delà de la simple communication, malgré et grâce à la clause de confidentialité que ce format induit</li> <li>• permet de diffuser en interne et en externe les enjeux développement durable et d'influencer la stratégie entreprise, le coeur de métier</li> <li>• facilite les échanges entre parties prenantes - par exemple avec un représentant syndical qui assiste au panel - qui peuvent créer de nouveaux modes de collaboration entre les parties prenantes</li> <li>• permet d'éveiller l'intérêt du management sur certains sujets voire d'inciter au changement</li> </ul>
Les risques possibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• s'expose davantage à des attaques potentielles car ses activités font l'objet d'une veille constante ; un dialogue n'est en aucun cas une assurance contre les campagnes des ONG</li> <li>• risque que les parties prenantes développent une expression collective contre l'entreprise qui serait autrement plus forte que des prises de position individuelles</li> <li>• faire se rencontrer les experts peut faire émerger de nouveaux sujets : risque que les parties prenantes parlent entre elles et découvrent des problèmes dont elles n'avaient pas connaissance</li> <li>• risque de parole prépondérante et ou ingérable par l'une des parties prenantes</li> <li>• risque de s'engager toujours avec les mêmes parties prenantes (par exemple les ONG les "plus collaboratives" ?) - l'expression de critiques ne sera pas aussi riche que celle qui serait formulée par des parties prenantes hostiles</li> <li>• met sur le même plan l'ensemble des parties prenantes alors qu'elles n'ont pas le même poids et que les enjeux doivent être hiérarchisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les niveaux des interlocuteurs ne sont pas toujours les mêmes, ce qui peut déséquilibrer le débat</li> <li>• le cadre trop restrictif dans le temps et trop formel risque de freiner la spontanéité des échanges - possibilité d'échanger de façon un peu moins formelle, par exemple lors de dîners, de visites de site, et aussi d'échanges par email</li> <li>• crainte du manque de loyauté, notamment quand leur point de vue est repris dans le rapport de développement durable de manière incomplète</li> <li>• la maturation mutuelle peut être lente</li> <li>• absence de moyens pour développer une expertise pertinente</li> <li>• risque d'instrumentalisation lorsque la partie prenante n'est pas représentative au regard des enjeux</li> <li>• certaines parties prenantes peuvent être moins bien représentées</li> </ul>



Il existe une diversité des approches des panels selon les besoins:

- au niveau global
- au niveau local / régional : tenir plusieurs réunions à des endroits différents selon les particularismes régionaux. Suez Environnement en tient un en France, un aux États-Unis ; Areva en tient trois : en Asie, en Europe et en Amérique
- au niveau sectoriel : cette pratique reste difficile à tenir selon les secteurs et les degrés de confidentialités de leurs activités sur des questions particulières (eau pour GDF SUEZ et toute autre activité de l'entreprise...)

## ■ COMMENT ?

Il n'y a pas d'approche type pour créer un panel. En le mettant en place, on cherche à s'assurer qu'il va fonctionner, influencer les décisions stratégiques, et construire une confiance externe. Si chaque panel est adapté à chaque contexte de l'entreprise (taille, culture, activité...) on peut poser un certain nombre d'étapes ou de questions communes pour aider les futurs panelistes à s'engager :

### Étape 1 : DÉFINIR LES OBJECTIFS

- Déterminer le mandat et l'ambition du panel : être clair sur les objectifs de cette démarche et déterminer le degré d'implication requis des parties prenantes dans la prise de décision.
- Regarder que les risques et opportunités sont équilibrés des deux côtés. Créer des connections avec les autres processus dans l'entreprise, y compris les autres activités d'engagement avec les parties prenantes et avec la gouvernance.
- S'assurer de l'implication en interne de la direction, établir les engagements spécifiques pour répondre au panel.
- Penser au budget nécessaire pour le fonctionnement du panel.

### Étape 2 : DÉTERMINER LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT (périodicité des réunions, choix des sujets...)

- Définir très clairement dès le départ des règles de fonctionnement.
- Préciser le mandat du panel, mettre au point des règles claires pour atteindre les objectifs. Les enjeux clés nécessitant un débat feront l'objet d'un accord par le panel et seront revus au cours du développement du panel.
- Envisager le recours à un facilitateur externe si pertinent et/ou nécessaire et rassurer les panelistes sur la conduite équitable du panel.
- Définir les conditions de médiatisation des propos exprimés par les membres du panel, notamment lorsque ces propos sont repris dans le rapport de développement durable.

## ■ QUI ?

### Étape 3 : RECRUTER LES MEMBRES

Recruter des panelistes qui reflètent les attentes des principaux groupes de parties prenantes. L'enjeu principal va être de trouver un bon équilibre entre expertise, réputation, temps imparti et bon potentiel pour influencer et impacter la prise de décision de l'entreprise.

La question du choix des interlocuteurs va être cruciale. Pour mener à bien ce choix qui va faire l'objet d'une sélection sur mesure par chaque entreprise qui construit son panel, plusieurs remarques s'imposent :

- Prendre en compte la spécificité de l'entreprise : le choix des interlocuteurs se fera en fonction de ses enjeux de RSE, éminemment liés à son activité (métiers), son rayonnement géographique, sa culture etc.,
- Pour répondre à la question de l'efficacité, il est préférable de choisir des acteurs en fonction des problématiques posées et avec lesquels il est possible d'engager un dialogue. Il peut-être risqué voire improductif d'inclure des parties prenantes qui seraient par nature opposées au métier (exemple : le secteur de l'anti-nucléaire),
- S'assurer de la motivation / le bon vouloir des membres du panel.

L'entreprise peut effectuer des choix, mais peut également se voir refuser son invitation par certaines parties prenantes - pour des raisons idéologiques ou d'indépendance revendiquées. L'opposition idéologique reste improductive dans ce genre de démarche.

### **Il convient alors d'identifier les attentes pour créer les conditions de motivation :**

- Choix des sujets qui sont traités, garantie de leur qualité,
- Niveau pertinent des interlocuteurs : avoir en face le plus haut décisionnaire possible, pour avoir une véritable influence (experts et managers de l'encadrement si ce n'est le plus haut niveau),
- La prise en compte et le suivi de ce qui est délivré dans le cadre des panels est important pour ne pas démotiver ses membres,
- La question que l'entreprise peut se poser : doit-elle privilégier une légitimité d'expertise ou une légitimité de représentation des parties prenantes concernées. Le fait de sélectionner une ONG plutôt qu'une autre, dans un domaine donné - l'environnement par exemple - n'est pas neutre. Lorsque le panel aura à porter un regard sur un thème donné (eau, biodiversité), le choix de recourir à des experts sera d'autant plus justifié (cf. bonnes pratiques "Panel sur l'eau" de GDF SUEZ).

### **Logique de dialogue :**

Au sein du "comité développement durable" ou, de préférence de façon distincte, certaines entreprises ont constitué un "comité scientifique, d'experts ou de parties prenantes" (personnalités qualifiées, ONG...) chargé d'apporter un regard extérieur critique sur la politique du "comité développement durable" de l'entreprise : Lafarge "Panel des parties prenantes" créé en 2003 et "Panel consultatif sur la biodiversité" créé en 2006, Véolia, EDF, RATP, etc.).

### **Recrutement de parties prenantes internes ?**

Faut-il prévoir une représentation des parties prenantes internes dans les panels, à savoir les salariés, alors qu'ils ont déjà leurs instances de représentation : comité d'entreprise européen, représentants syndicaux ?

## **Étape 4 : ACOMPAGNER LE PANEL**

- Aider les panélistes à comprendre les stratégies et opérations de l'entreprise en prenant appui sur des supports écrits, en organisant des meetings, la visite de sites, ou en mettant en place de la formation formelle.
- Construire la confiance grâce à un partage d'information proactif, des réunions informelles comme formelles, des partenariats bilatéraux et une réflexion appropriée du rôle du panel dans les communications publiques.
- Assurer un suivi sur les engagements pris et informer en continu les membres du progrès ou des modifications apportées.
- Établir des comptes rendus des réunions en s'interrogeant sur l'anonymisation des propos.

## **Étape 5 : MESURER L'IMPACT**

- Évaluer régulièrement le panel et ses progrès et proposer les changements nécessaires à son évolution,
- Établir la durée dans laquelle s'inscrivent les engagements pris,
- Inscrire dans le process le moyen pour les participants de s'exprimer sur l'opportunité de poursuivre ou pas selon ce qui fonctionne ou pas et ce qu'on en ressort. Pour un juste retour sur expérience, il faut pouvoir doser entre le court et le moyen terme et s'assurer que ce ne soit pas trop espacé dans le temps pour ne pas perdre le fil (Fréquence : une ou deux fois par an).

### **Écueils**

- La nécessité de ressources humaines dédiées pose la question des moyens financiers :  
Il serait inopportun pour une ONG de demander à ses donateurs de financer des personnes qui travaillent à plein temps sur les questions de RSE pour le compte d'une grande entreprise. La question des financements est alors posée. Transparency recommande de rester pragmatique et de chercher à couvrir les frais et le salaire de la personne dédiée à la participation aux panels.
- La taille du panel peut différer selon les attentes, les besoins. Si le panel est trop grand, certaines attentes peuvent se diluer au profit d'enjeux moins cruciaux.

### **Question de la prépondérance de certains acteurs dans le débat d'entreprise ?**

Care est présente dans plusieurs panels, car elle apporte une vision particulière et une expertise. Elle sélectionne tout de même les panels dans lesquels elle pense apporter des choses.

- L'une des parties peut choisir de ne pas communiquer à l'extérieur sur le contenu des discussions du panel, ce qui peut priver ses interlocuteurs de transparence vis-à-vis du public.



# Mesurer l'efficacité de l'engagement

Pour s'assurer que le panel influencera les décisions stratégiques de l'entreprise et son mode de gouvernance, il convient de mettre en place des outils de mesure et de suivi des résultats.

L'organisation de ces panels nécessite la production de comptes-rendus, de synthèses de réunion.

Lorsque les panels sont valorisés publiquement par les entreprises, leurs membres souhaitent s'assurer que leurs propos ne sont pas déformés ou repris partiellement (nécessité de créer de la confiance).

## Mesure des engagements au regard des obligations assignées au panel

<b>Objectifs</b>	Détermination des enjeux stratégiques	Expression d'une opinion publique sur la stratégie de l'entreprise
<b>Mesure</b>	Retour régulier vers les parties prenantes sur la prise en compte de ces objectifs	Publication de cette opinion dans le cadre du rapport de développement durable
<b>Publicité donnée aux débats</b>	Confidentialité	Restitution publique

En l'absence de référentiel complet et comptable sur la responsabilité sociale, c'est l'entreprise qui détermine ses critères et demande à les faire vérifier. Elle peut avoir recours à certains outils dans le cadre de l'engagement avec les parties prenantes (cf. Fiche 1 - Cartographies).

Le dialogue engagé, fondé sur des engagements précis de part et d'autre, sera capitalisé par une démonstration concrète et opérationnelle des engagements pris par l'entreprise, à court et moyen terme, l'issue de cette première démarche. L'entreprise s'est donc engagée à inscrire le processus dans la rendre compte des décisions prises en termes d'engagements et de traductions opérationnelles.

## RECOMMANDATIONS

- Bien planifier et définir le profil du panel : quels sont les objectifs, les règles du jeu, les problématiques, qui peut y répondre,
- recruter les membres en leur communiquant les règles déjà définies. Prendre en compte les parties prenantes déjà connues de l'organisation et/ou qui ont déjà contracté un partenariat en s'assurant que leur niveau est équivalent,
- établir un climat de confiance propice à la concertation - se mettre d'accord sur le degré de communicabilité des informations échangées dans le cadre d'un panel,
- fournir de l'information au panel à l'aide de supports : faire un bilan en croisant les attentes du panel et celles de l'entreprise et voir l'exercice a de bonnes raisons de se poursuivre,
- pour effectuer la même opération avec les parties prenantes locales, les équipes peuvent s'appuyer sur des cartographies et vont les interroger sous forme d'interviews,
- former les parties prenantes pour pouvoir dialoguer à un niveau de compétence égale,
- faire connaître et intégrer ces enjeux aux autres équipes en interne, en incluant les autres fonctions dans la même salle,
- le panel est un outil de dialogue avec les parties prenantes parmi d'autres qu'il faut savoir articuler avec les autres outils (cartographie, dialogue social, partenariats stratégiques ONG, ...).

Après quelques années de vie et quelques retours sur expérience, la tendance semble revenir à des panels plus centrés sur des questions particulières.



### Pour aller plus loin...

Critical Friends - Accountability et Utopies- Mars 2007-  
[http://www.stakeholderpanels.net/StakeholderPanels\\_report.pdf](http://www.stakeholderpanels.net/StakeholderPanels_report.pdf)

# Engagement des entreprises avec les ONG

## CONTEXTE

Depuis le début des années 1970, on note d'importants changements aussi bien du côté des entreprises que des ONG. Au niveau mondial, les ONG se sont organisées et professionnalisées, leur nombre a également augmenté de manière spectaculaire, passant de 20 000 en 1985 à plus de 50 000 en 2005, dont plus d'un dixième sont des organisations internationales. Dans le même temps, leurs champs de compétences et d'intervention se sont largement étendus. Les ONG deviennent ainsi plus flexibles et plus soucieuses de chercher des solutions provenant de la sphère des entreprises.

Parallèlement, le monde de l'entreprise a dû faire face à la mondialisation et à l'accroissement des contraintes de production et de distribution pour les matières, les biens et les services. Ces deux enjeux entraînent la multiplication des défis économiques, sociaux et environnementaux. Les entreprises ont donc commencé à voir l'intérêt de travailler avec les ONG afin de développer un meilleur environnement de travail dans lequel opérer, gagner en crédibilité et améliorer leur réputation face au public.



## DÉFINITIONS

Tout en gardant un rôle distinct, qui les amène régulièrement à la confrontation sur bien des sujets, les entreprises et les ONG ont développé des plateformes communes de dialogue afin de trouver ensemble des réponses créatives à ces nouveaux défis. C'est pourquoi, on peut désormais voir apparaître de réels partenariats stratégiques entre entreprises et ONG. Le concept partenariat stratégique détermine la mise en place d'actions conjointes, permettant d'atteindre tel ou tel objectif partagé tout en conservant l'identité, les valeurs et l'indépendance de chacune des deux parties. Ces partenariats représentent de véritables alliances qui s'inscrivent au cœur même du métier aussi bien de l'entreprise que de l'ONG. Ils incluent des échanges de connaissances et d'expertises, un travail commun dans une même direction et la construction de relations durables.

# S'ENGAGER avec les ONG

## Pourquoi, avec qui, comment ?

### ■ POURQUOI ?

#### Thématiques principales d'engagement

Les différentes thématiques abordées avec les ONG sont les suivantes : la lutte contre la corruption, les politiques d'achat, d'approvisionnement, les droits de l'Homme, la protection de l'environnement, la santé, l'ancrage territorial. Mais le périmètre de ces dernières est très large et toute thématique relative à la RSE peut faire l'objet d'un partenariat ONG-entreprise.

Objectif de l'entreprise	Apport de l'ONG	Apport de l'entreprise
Lutte contre la corruption	Aide à la définition de la politique Aide à la définition d'indicateurs de pilotage et de suivi Sensibilisation et formation du personnel	Mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers
Achats, approvisionnement	Aide à la rédaction d'un code de conduite faisant référence aux conventions de l'OIT Suivi de la mise en œuvre du référentiel Aide à l'élaboration d'indicateurs de progrès Formation/sensibilisation du personnel Possibilité de vérification indépendante.	Mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers
Ancrage territorial	Apport d'expertise sur l'environnement local. Connaissance des populations locales. Sensibilisation du personnel, Création et professionnalisation de structures de gouvernances locales	Mise à disposition de moyens humains, techniques et financiers Participer à la conception et mise en œuvre d'un projet Soutien à la création d'entreprise et au crédit
Environnement	Expertise sur les questions de climat, réduction des gaz à effet de serre, la gestion des ressources naturelles, la qualité de l'eau, le recyclage. Réhabilitation d'un site en fin d'exploitation	Mise à disposition de moyens humains et financiers. Apport d'expertise pour concevoir des produits innovants (notamment dans le domaine des énergies renouvelables).
Santé (sida, paludisme)	Aide à la l'élaboration d'une politique de lutte contre le sida. Assistance à la mise en œuvre de la politique Sensibilisation, formation du personnel	Mise à disposition de moyens humains et financiers. Expertise et conseils en management

Source : ORSE.

#### WWF

##### Quel intérêt ont le WWF et les entreprises à collaborer ?

Il s'agit de faire évoluer l'entreprise sur ses pratiques et ses produits, de la pousser à réfléchir à une façon de produire moins impactante pour la nature et à développer des produits plus respectueux. Le WWF joue le rôle d'aiguillon permanent au sein de l'entreprise et perturbe ainsi, par ses exigences, des pratiques bien installées, bien rodées poussant alors les entreprises à bouleverser ses process pour en trouver d'autres moins impactants.



## Risques et opportunités pour s'engager

	Pour l'entreprise	Pour les ONG
Opportunités pour s'engager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'ouvrir à la société civile</li> <li>• Bénéficier de moyens humains, techniques supplémentaires pour réaliser un projet et ainsi profiter des compétences spécifiques de l'ONG</li> <li>• Témoigner de sa volonté à s'engager dans des pratiques socialement responsables et/ou environnementalement plus satisfaisantes</li> <li>• Améliorer sa pratique de management interne entre toutes les composantes de l'entreprise à l'occasion du partenariat</li> <li>• Devenir partie prenante de la collectivité et de la société civile par la bonne connaissance qu'en a l'ONG</li> <li>• Bénéficier d'une expertise de l'ONG sur les problématiques du développement durable</li> <li>• Améliorer son image dans l'entreprise et à l'extérieur</li> <li>• Eviter ou sortir de situations de crise</li> <li>• Former et sensibiliser les parties prenantes de l'entreprise à la RSE</li> <li>• Créer de l'innovation</li> <li>• Faciliter l'implantation à l'étranger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifier ses sources de financement</li> <li>• Bénéficier de moyens humains, techniques supplémentaires pour réaliser un projet et ainsi profiter des compétences spécifiques de l'entreprise</li> <li>• Mieux comprendre comment une entreprise fonctionne et quels sont ses impératifs</li> <li>• Encourager l'entreprise à améliorer ses pratiques en matière sociale ou environnementale</li> <li>• Etre associé à la définition de la stratégie de l'entreprise ainsi qu'au suivi</li> <li>• Disposer d'une plus large visibilité et donc mobiliser plus de personnes à sa cause</li> <li>• Encourager l'entreprise à sortir du schéma de la simple gestion de risques pour aller vers un véritable engagement socialement responsable</li> <li>• Bénéficier d'un interlocuteur, d'un partenaire autre que les autorités publiques</li> <li>• Augmenter sa crédibilité en cherchant à établir de réelles discussions plutôt que d'avoir un comportement hostile avec l'entreprise</li> <li>• Créer de l'innovation</li> </ul>
Les risques possibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'exposer davantage à des attaques potentielles car ses activités font l'objet d'une veille constante ; un partenariat n'est en aucun cas une assurance contre les campagnes des ONG</li> <li>• Etre victime de fuites d'informations</li> <li>• Perdre du temps et de l'argent si le partenariat n'aboutit pas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en jeu sa réputation si l'ONG s'associe à une entreprise qui n'est pas à la hauteur des attentes fixées préalablement</li> <li>• Compromettre ses principes, sa mission initiale au nom du partenariat et ainsi perdre son indépendance et donc toute sa crédibilité surtout si le financement par l'entreprise est important ou principal</li> <li>• Etre utilisée par une entreprise peu scrupuleuse afin de déstabiliser l'un de ses concurrents</li> <li>• Créer des désaccords d'opinion au sein de l'ONG</li> <li>• Perdre du temps et de l'argent si le partenariat n'aboutit pas</li> <li>• Risque de se substituer aux consultants ou aux représentants du personnel sur certains sujets (discrimination, respects des droits de l'homme au travail...)</li> </ul>

## ■ AVEC QUI ?

### Critères de sélection pour l'entreprise

Le choix des partenaires est très délicat et peut faire l'objet d'hésitations quand les enjeux sont importants. L'entreprise va orienter son choix selon certaines exigences :

- Les compétences clés : expertise de l'ONG correspondant à la sélection des thèmes,
- La stratégie de l'ONG vis-à-vis des entreprises (ouverte ou non au dialogue ou aux partenariats),
- L'étendue géographique de l'ONG selon que le besoin est local ou global,
- La légitimité et la crédibilité de l'ONG. La transparence financière et de gouvernance chez les ONG fait de plus en plus l'objet de discussions de la part des entreprises.

### Critères de sélection pour les ONG

Les conditions des ONG pour s'engager dans des partenariats avec les entreprises s'assortissent également souvent de conditions sous la forme :

#### • De lignes directrices ou de principes

#### WWF - FIDH

3 engagements principaux sont incontournables pour s'engager avec les entreprises : le respect mutuel, la transparence et le droit de critiquer.

FIDH requiert de l'entreprise un engagement global, formel, soumis à un mécanisme de contrôle indépendant, qui soit promu auprès des acteurs en local (syndicats, ONG indépendantes...).

• **De critères d'exclusion**

**CARE**

CARE a élaboré des lignes directrices qui conditionnent ses relations avec les entreprises et fixe des critères d'exclusion : certains secteurs comme l'armement

• **De politiques particulières**

**WWF**

Le choix de WWF est de travailler avec une seule entreprise dans un secteur, tout d'abord parce que l'ONG n'est pas "équipée" pour travailler avec de nombreuses entreprises mais aussi et avant tout parce qu'en faisant travailler une entreprise du secteur, spécialement lorsque celle-ci est leader, le WWF fait évoluer l'ensemble du secteur. Il devient ainsi évident qu'un partenariat va générer de l'innovation dans une entreprise qui prendra ainsi une longueur d'avance sur son concurrent.

■ **COMMENT ?**

Le dialogue avec les ONG peut recouvrir plusieurs formes et peut aboutir à une véritable co-construction des engagements :

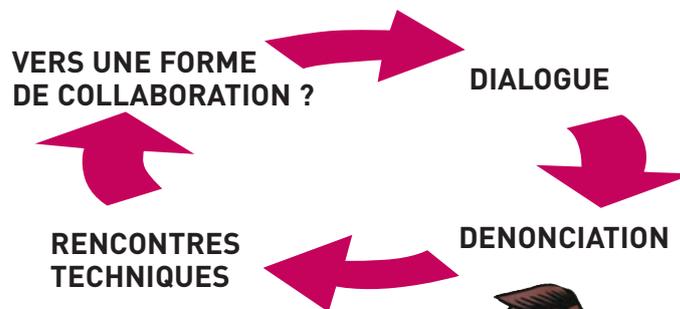
**WWF**

**WWF décline ainsi plusieurs formes de partenariats et distingue :**

- Le partenariat stratégique
- Le partenariat partage
- Le mécénat d'entreprise

**AMNESTY INTERNATIONAL**

Pour autant que ces partenariats se développent, la confrontation peut être nécessaire et positive pour aller sur une démarche de partenariat. Selon Amnesty International, le partenariat est la forme la plus aboutie du dialogue avec les entreprises. Celui-ci peut-être le prolongement d'un dialogue mais peut, dans d'autres cas, trouver son origine dans la confrontation si l'ONG ne trouve pas à l'initiation du contact de voie pour le dialogue côté entreprises.





Pour que la mise en œuvre d'un partenariat stratégique ONG-Entreprise soit efficace il est important que les acteurs suivent certaines étapes. Ci-dessous 7 étapes généralement identifiées dans la pratique :



#### Étape 1 - Identifier les enjeux et procéder à un autodiagnostic

Cette première étape montre l'importance de faire, au préalable, un diagnostic de ses propres besoins et attentes avant de se lancer dans une stratégie de partenariat ONG-Entreprise.

#### Étape 2 - Dialoguer et échanger en toute franchise

Cette étape concerne la communication entre l'ONG et l'entreprise, il s'agit d'une étape très importante car le dialogue entre les deux partenaires doit être présent sur toute la durée du partenariat.

#### Étape 3 - Identifier et choisir le partenaire "idéal"

Cette troisième étape concerne les outils mis en place par l'ONG et l'entreprise afin de faciliter l'identification et le choix final du partenaire.

#### Étape 4 - S'engager vis-à-vis du partenaire et formaliser le partenariat

Une formalisation claire et précise du partenariat ainsi qu'un fort engagement auprès du partenaire sont deux éléments indispensables au bon déroulement de la coopération entre l'ONG et l'entreprise.

#### Étape 5 - Définir le contenu du partenariat

Cette cinquième étape insiste sur une définition précise du contenu du partenariat, c'est-à-dire sur une description détaillée de tous les points qui doivent être débattus et apparaître dans le contrat de partenariat.

#### Étape 6 - Mettre en œuvre le partenariat

Pour que la mise en œuvre du partenariat soit efficace, il est indispensable que les moyens nécessaires soient mobilisés (implication des parties prenantes, moyens humains, moyens financiers, communications, etc.).

#### Étape 7 - Évaluer le partenariat et ses résultats

Il s'agit ici de mettre l'accent sur l'évaluation du partenariat qui va permettre d'obtenir des résultats concrets et de conclure si le partenariat peut être reconduit, modifié ou annulé.

# Mesurer l'efficacité de l'engagement

- Il est souhaitable que l'évaluation du projet se fasse périodiquement (évaluation des étapes intermédiaires) ou le cas échéant à la fin de la convention (évaluation du projet pilote uniquement). Dans ce cas, il faut prévoir des outils de mesure (retombées médias, rapport de l'ONG, étude confiée à une agence spécialisée). Cette évaluation se fera, dans un premier temps, individuellement par chacun des partenaires, puis en commun.
- Un enjeu important est la possibilité de développer des indicateurs de performance non seulement pour évaluer la qualité de la relation elle-même, mais aussi les résultats du projet sur le terrain. En effet, l'évaluation du partenariat et l'évaluation des résultats sont deux aspects bien distincts. Un partenariat peut très bien se dérouler, sans pour autant apporter les résultats escomptés.

## De manière générale, les partenaires devront mesurer, ou au moins, évaluer trois éléments :

- les impacts du projet sur la société en général et sur le groupe cible en particulier,
- la valeur du partenariat pour chacune des organisations partenaires,
- les coûts et bénéfices réels de l'approche du partenariat.

## RECOMMANDATIONS

### Recommandations pour réussir un partenariat stratégique entreprises-ONG

- Apprendre à bien se connaître
- Formaliser un partenariat franc, clair et précis et limité dans le temps
- S'engager au plus haut niveau des deux côtés
- S'assurer du soutien des parties prenantes internes (syndicats, salariés) comme externes (riverains, consommateurs...)
- Définir les ressources humaines et financières
- Promouvoir le partenariat en interne comme en externe
- Mettre en place un système de suivi du partenariat avec évaluation des résultats



## Pour aller plus loin...

### Guides et études

- 2006 - Partenariats stratégiques ONG-entreprises - ORSE  
[www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs\\_an/practical\\_guide\\_1.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_an/practical_guide_1.pdf)
- 2004 - Partenariats Stratégiques ONG-Entreprises, Rapport de mission gouvernemental - ORSE, CSR Europe
- 2005 - ONGs et entreprises en Belgique. Guide Pratique pour une collaboration fructueuse - Business and Society Belgium

### Référencer les ONG

- WWO - Who's who des ONG  
Bien plus qu'un simple annuaire, le Who's Who des ONG (WWO) répond aux principales questions que se posent les publics et partenaires des ONG sur les modes de gestion des ONG. Cette base de données centralise des informations quantitatives et qualitatives sur leurs modes d'action, zones d'intervention, instances dirigeantes et utilisation du budget. En outre, chaque ONG a la possibilité de faire figurer dans le WWO ses derniers communiqués de presse et ainsi de relayer ses campagnes de sensibilisation. Lien : [www.who.fr](http://www.who.fr)
- Business-NGO Interaction (BNI)  
Ce site offre un outil simple d'utilisation qui a pour objectif d'optimiser les activités de collaboration entre entreprises et ONG. L'outil BNI fournit une vue d'ensemble claire des attentes et des expériences mutuelles des deux acteurs concernés, à savoir les entreprises et les ONG. Lien : [www.bni-instrument.org/eng\\_home.php](http://www.bni-instrument.org/eng_home.php)



## Bonnes pratiques

# Engagement des entreprises avec les ONG

## **EDH - (Entreprises pour les Droits de l'Homme) - AREVA, BNP PARIBAS, EDF, GAZ DE FRANCE, SANOFI-AVENTIS, STMICROELECTRONICS ET GDF SUEZ**

En mars 2007, 8 entreprises françaises ou de culture francophone ont créé EDH, plateforme française de la BLIHR (Business Leaders Initiative on Human Rights), dans le but de contribuer à la mise en œuvre opérationnelle de la Déclaration universelle des droits de l'homme par les actions suivantes :

- échanger sur les pratiques et partager celles-ci avec d'autres acteurs ;
- élaborer, ensemble et avec les principales parties prenantes dans ce domaine, des solutions pour améliorer ces pratiques ;
- participer aux réflexions menées en France et au plan international sur la façon d'intégrer cette dimension dans les systèmes de management ;
- contribuer à la promotion des droits de l'homme.

---

## **LAFARGE - CARE - Lutte contre le VIH/Sida**

Lafarge et CARE sont partenaires depuis 2002. Un premier partenariat avait été conclu en 2003 pour une période de cinq ans, sur le thème de la lutte contre le VIH / Sida sur le lieu de travail dans les filiales de Lafarge en Afrique subsaharienne (6 000 employés et leurs familles). Cette collaboration a permis de construire un dispositif de santé efficace et reconnu. Ce programme permet aujourd'hui à l'ensemble des collaborateurs, et le plus souvent aux communautés locales de Lafarge en Afrique, d'accéder de façon anonyme et libre à la prévention, aux tests et aux traitements contre le VIH.

En signant avec CARE un nouveau partenariat en juin 2009, Lafarge étend son engagement dans le domaine de la santé tout en ouvrant deux nouveaux chantiers ambitieux qui visent à renforcer la contribution du Groupe au développement économique et social local. Lafarge et CARE ont donc choisi de travailler ensemble sur les trois programmes suivants :

- La diffusion à d'autres pays du savoir-faire développé par Lafarge en matière de programmes de lutte contre le VIH et le paludisme aujourd'hui mis en œuvre principalement en Afrique ;
- Le développement d'un outil d'évaluation de l'impact social et économique sur les communautés locales des actions mises en œuvre par Lafarge dans les pays émergents, afin d'en obtenir une photographie, de tirer les enseignements des programmes en place et de définir une stratégie d'action durable ;
- Le lancement d'un programme visant à permettre à des populations pauvres dans les pays émergents d'accéder à un habitat de meilleure qualité. Une initiative pilote répondant à cet objectif est sur le point d'être lancée en Indonésie, avec comme axes de travail le développement de l'accès à du microcrédit pour l'amélioration de leur logement, et la formation de maçons en partenariat avec des organismes locaux.

---

## **GDF SUEZ - ESSOR - Accès à l'eau**

Pour la filiale brésilienne de GDF SUEZ (Aguas do Amazonas), les principaux bénéficiaires de ce partenariat furent l'acquisition de nouveaux clients et l'extension de leur service de distribution d'eau locale aux populations les plus défavorisées, améliorant ainsi considérablement leur situation sanitaire. Concrètement la deuxième année 4 760 familles ont reçu un accès à l'eau potable, soit une augmentation de 134 % par rapport à la première année. La majorité des connexions illégales au réseau de distribution d'eau a été régularisée, 70 % des utilisateurs sont à jour au niveau du paiement de leur facture (la moyenne étant de 54 % pour la région de Manaus et de 15 % pour les localités les plus pauvres). Le coût de l'eau a baissé grâce à une tarification spéciale négociée par les communautés locales et AdA. Deux associations locales rattachées au projet purent collecter 2 000 Réals (700 Euros), grâce à leur contrat avec AdA, constituant ainsi un fonds social communautaire.

## BONNES PRATIQUES - Engagement des entreprises avec les ONG

### HP - JA-YE - Education, entrepreneuriat et informatique

En Europe, le chômage est très élevé dans la tranche d'âge qui représente l'avenir. Dans les 27 pays de l'Union européenne, 18 % des jeunes de moins de 25 ans n'ont pas trouvé d'emploi en 2007. HP et ses partenaires locaux aident les jeunes sans emploi et les jeunes diplômés âgés de 16 à 25 ans à acquérir des compétences en gestion et en informatique. Leur objectif : armer ces jeunes pour leur faciliter l'entrée dans la vie professionnelle ou la création de leur propre entreprise. HP et JA-YE travaillent ensemble depuis 1996 dans le cadre d'un partenariat stratégique en Europe. Les programmes JA-YE de formation d'entrepreneurs s'adressent à des jeunes de tous âges, entre 5 et 22 ans. Le programme GET-IT ('Graduate Entrepreneurship Training through IT', ou Formation diplômante d'entrepreneurs par l'informatique) fournit des équipements informatiques aux organisations qui aident les jeunes, et des cours d'orientation professionnelle à leurs formateurs. Les cours interactifs de GET-IT portent sur des solutions informatiques pratiques pour les problèmes de gestion courants qui se posent dans des secteurs tels que les finances, le management, l'exploitation, la communication, le marketing et la gestion des technologies. GET-IT sera petit à petit intégré dans les programmes de formation préexistants de 35 organismes à but non lucratif d'Europe, du Moyen-Orient et d'Afrique (EMOA) déjà engagés dans l'éducation et la création d'emplois.

En 2006, JA-YE Europe a accueilli dans 40 pays, 2,2 millions de jeunes dans ses programmes d'entrepreneuriat, avec l'aide de plus de 79 000 enseignants et 64 000 volontaires issus des entreprises.

Dans sa première phase, le programme aura formé au moins 6 000 jeunes dans 35 centres répartis dans 18 pays, ce qui multipliera leurs chances d'obtenir des emplois qualifiés ou de créer et de développer leur propre entreprise. Il est prévu d'étendre GET-IT à d'autres pays.

---

### SANOFI AVENTIS - CARE - Lutte contre le paludisme

CARE et Sanofi-Aventis, dans le cadre du programme impact malaria, ont signé en 2005 un partenariat-projet dans le domaine de la lutte contre le paludisme. Au travers d'un projet pilote au Cameroun, CARE et Sanofi Aventis se sont donnés pour objectif de diminuer le nombre de cas de paludisme dans la province rurale de Lagdo et d'améliorer les services de prise en charge de la maladie. Le programme de prévention et de renforcement des structures de prise en charge médicale se fait en lien étroit avec les communautés locales.

---

### LAFARGE - WWF - Élaboration et suivi d'indicateurs

- Les 2 partenaires ont établi conjointement 8 indicateurs de performance. Leurs contrôles et résultats sont publiés annuellement (audits environnementaux des sites, plan de réhabilitation des carrières, émissions de gaz à effets de serre, consommation d'eau, d'énergie, de matières premières...)
- 71 % des 800 carrières de Lafarge ont un plan de réhabilitation permettant ainsi la restauration de la biodiversité
- Progrès significatifs dans la réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> (réduction de 12,7 % des émissions de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment)
- Substitution de matières premières dans la production de ciment (10 % en 2005) et de gypse (50,6 % pour les plaques de plâtre). Les deux partenaires ont joué un rôle pionnier, encourageant ainsi le reste de l'industrie à suivre la même voie.

---

### LES DIFFÉRENTS PARTENARIATS DE WWF ET LES ENTREPRISES

Carrefour, Castorama, GDF SUEZ, Tetra Pak et plus récemment les Caisses d'Épargne et Orange ont collaboré étroitement avec WWF pour l'élaboration de produits, le retrait ou le changement de produits dans leurs catalogues. WWF a également accompagné ces entreprises dans le changement auprès des consommateurs ou sur le cycle de vie des produits.

# Engagement des entreprises avec les FOURNISSEURS



## CONTEXTE

La fonction Achats occupe une place stratégique au sein de l'entreprise et son champ de responsabilité ne cesse de s'élargir. Sous l'effet conjugué du recours croissant à l'externalisation et à la sous-traitance, les Achats, qui représentent en moyenne 60 % du chiffre d'affaire des entreprises en Europe, sont devenus essentiels pour leur compétitivité tant par l'optimisation des coûts qu'ils permettent (économie d'achats et diminution du coût total d'acquisition) que par leur contribution à l'innovation et à la maîtrise des risques (pérennité et sécurité des approvisionnements, image...).

Ces dernières années, la fonction Achats est également devenue un des champs d'interpellation privilégié des Parties Prenantes de l'entreprise qui s'intéressent de manière croissante à la façon dont les produits et services sont conçus, à leur impact social et environnemental ainsi qu'à leur mode de mise en marché. Interface privilégiée de l'entreprise avec son environnement, les acheteurs ont un rôle central à jouer dans la compréhension et le déploiement de la démarche de Développement Durable dans et hors des frontières de l'organisation. Ils doivent arbitrer entre les exigences croissantes, et parfois contradictoires, des Parties Prenantes (clients, salariés, fournisseurs, syndicats, actionnaires, prescripteurs, société civile...) et trouver les moyens d'atteindre une bonne performance globale.

La commande publique est elle aussi concernée par la prise en compte des critères sociaux, sociétaux et environnementaux. Compte tenu des volumes achetés (dans l'Union Européenne, l'ensemble des marchés publics représente 17 % du PIB) et de leur impact local (80 % des achats des collectivités ont une incidence directe sur le marché local) les acheteurs publics peuvent impacter significativement les modes de production et de consommation et participer efficacement à la diminution des risques sanitaires et environnementaux ainsi qu'à un meilleur respect des droits sociaux et humains.

## DÉFINITIONS

Qu'entend-on par achat durable ou responsable ?

- **En théorie** : L'achat durable (dérivé du concept de Développement Durable) ou responsable (dérivé de celui de Responsabilité Sociale de l'Entreprise - RSE) désigne tout achat de bien ou de service qui intègre tout au long du processus d'approvisionnement, les différentes dimensions économique, sociale et environnementale, notamment par l'intermédiaire de caractéristiques nouvelles ou de clauses spécifiques dans la contractualisation.

- **En pratique** : L'intégration du développement durable ou de la RSE dans la fonction achats s'effectue selon deux approches complémentaires :

- Une approche produit qui vise à vérifier l'utilité de l'achat puis à sélectionner des produits plus respectueux de l'environnement et des lois sociales.
- Une approche fournisseur/sous-traitant qui vise à sélectionner et évaluer les fournisseurs et sous-traitants non plus sous le seul angle de la performance économique mais également au regard de leurs performances sociale et environnementale.

L'entreprise les incite à adopter une communauté de valeurs et leur demande de s'engager dans un processus d'amélioration continue.

Elle procède soit dans le cadre d'une démarche exhaustive, soit par analyse de risques sur les axes produits/marchés/pays.

# S'ENGAGER avec les fournisseurs, pourquoi et comment ?

## ■ POURQUOI ?

Un ensemble de contraintes externes et d'opportunités conduit l'entreprise à mettre en œuvre une démarche d'achats durables et à intégrer le développement durable dans ses relations avec les fournisseurs et sous-traitants.

### **Une responsabilité élargie et un accroissement des risques.**

- Aujourd'hui l'entreprise est moins considérée comme une entité juridique strictement délimitée, que comme acteur d'un écosystème (salariés, clients, fournisseurs, environnement...) sur lequel elle agit au quotidien. En tant que donneur d'ordre, elle a une responsabilité dans l'amélioration de la relation et le devenir de ses partenaires économiques.
- Le recours croissant aux délocalisations, à la sous-traitance de la production et au sourcing vers les pays à bas coûts accentue significativement les risques environnementaux, sociaux (dialogue social, conditions de travail) de santé/sécurité ainsi que relatifs aux droits humains (travail des enfants, travail forcé). Des risques qui impactent directement la fonction Achats dans ses missions, les acheteurs étant responsables de l'identification et la maîtrise de l'ensemble des risques encourus par l'entreprise en amont de la chaîne d'approvisionnement.
  - Rappelons que c'est à l'occasion d'une campagne de dénonciation publique, relative au non respect des conventions fondamentales de l'OIT chez leurs fournisseurs, que des groupes comme Chiquita et Ikéa se sont engagés dans la signature d'accords-cadres avec les fédérations syndicales internationales et qu'aujourd'hui les relations fournisseurs sont intégrées dans la quasi totalité des accords cadres internationaux.
- La mondialisation, couplée à l'ultra médiatisation, a parallèlement fait émerger un nouvel ensemble de risques désigné sous l'expression générique "de risque de réputation ou risque d'image". Toute carence de la RSE d'un fournisseur ou sous-traitant peut affecter significativement la réputation et la crédibilité de l'entreprise.

### **La réponse aux évolutions réglementaires et engagements volontaires et la nécessaire cohérence avec l'engagement corporate.**

- L'entreprise doit en permanence répondre aux évolutions de marché et anticiper les nouvelles normes et réglementations.
- Elle est également soumise à une pression croissante des parties prenantes pour traduire en actes son engagement Développement Durable dans ses différentes fonctions et en particulier dans sa relation fournisseurs.
  - Dans le secteur privé, celle-ci est encadrée par un nombre croissant de recommandations d'organismes internationaux et d'évolutions réglementaires (GRI, Global Compact, lois locales...)
  - Pour les achats publics, la législation est plus stricte.
    - Article 15
    - La directive CE 2004/18 du Parlement Européen relative à "la coordination des procédures de passation de marchés publics de travaux, de fournitures et de services" stipule que les acheteurs publics peuvent inclure les critères environnementaux et sociaux aux différents stades de la commande publique. La transposition du principe dans la législation nationale française a conduit à la modification du Code des marchés publics 2006 qui introduit des objectifs de développement durable tantôt au niveau volontaire (article 14), tantôt au niveau obligatoire (article 5).

### **La recherche de nouvelles opportunités permettant d'améliorer la compétitivité**

- Le développement durable appliqué aux achats peut également servir la compétitivité de l'entreprise et devenir un argument concurrentiel.
  - Son intégration dans la relation fournisseurs, dans une démarche de progrès continu, se traduit par l'amélioration de la qualité et de la performance globale. Elle favorise la création de nouvelles chaînes de compétences, la baisse des coûts, des bonds technologiques et l'enrichissement des coopérations.
  - La mise en œuvre d'une stratégie d'achats responsables, sécurise la chaîne d'approvisionnement, renforce l'image de l'entreprise et la rend à la fois plus attractive et concurrentielle.

Le dialogue de l'entreprise avec ses fournisseurs et sous-traitants répond également à deux visions distinctes de la relation Fournisseurs.

- Une vision défensive qui se situe dans un contexte où les parties prenantes sont puissantes et où la responsabilité de l'entreprise en tant que donneur d'ordre est mise en cause.
- Une vision proactive qui inscrit la relation fournisseurs dans un cercle vertueux. L'entreprise considère qu'une amélioration des performances sociales et environnementales des fournisseurs lui confère un avantage économique et qu'à contrario, il est risqué de ne pas être vigilant sur leurs pratiques.



## Risques et opportunités pour s'engager

	Pour l'entreprise	Pour les fournisseurs et sous-traitants
Opportunités pour s'engager	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la qualité et de la performance globale</li> <li>• Meilleure transparence de la chaîne d'approvisionnement (meilleure maîtrise des risques sociaux, environnementaux, sanitaires, droits humains, réputation ...)</li> <li>• Anticipation normative et réglementaire</li> <li>• Enrichissement collaboration - Coconception</li> <li>• Innovation</li> <li>• Renforcement de l'attractivité (interne et externe)</li> <li>• Réduction à terme des coûts de possession et création de valeur</li> <li>• Amélioration de la notation extra financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la qualité et de la performance globale</li> <li>• Fidélisation des clients dans une relation de long terme et de confiance</li> <li>• Mise en avant de nouveaux avantages compétitifs RSE</li> <li>• Anticipation normative et réglementaire</li> <li>• Renforcement de l'attractivité</li> <li>• Amélioration de la notation extra financière</li> </ul>
Les risques possibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement de l'exposition sur un périmètre difficilement contrôlable</li> <li>• Capacité d'influence parfois limitée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présence d'injonctions contradictoires (pression sur les prix et les délais et nouvelles exigences RSE).</li> <li>• Ressources humaines financières et logistiques insuffisantes (PME)</li> <li>• Investissements lourds assorti d'un risque financier si manque de visibilité sur la stratégie moyen terme des clients ou durée de contrat court.</li> <li>• Risque de dépendance vis-à-vis du donneur d'ordre si son CA est réalisé de manière majoritaire avec celui-ci</li> </ul>

## ■ COMMENT ?

Compte-tenu de la diversité des situations, il n'existe pas de stratégie unique en matière d'engagement RSE des entreprises avec leurs fournisseurs et sous-traitants ; il appartient à chaque entreprise de mettre en place sa propre démarche.

Cependant, selon la vision sous jacente de la relation Fournisseurs, les enjeux spécifiques du secteur d'activité, la culture de l'entreprise ainsi que le niveau de maturité de la démarche d'achats responsables, différentes approches peuvent être observées.

- **La sensibilisation** : cette approche à minima est principalement retenue dans les secteurs d'activité où les achats présentent peu de risques sociaux et environnementaux, par les entreprises qui initient une démarche d'achats responsables, ou sur des segments de familles d'achats ou de fournisseurs considérés comme peu risqués. L'objectif est de minimiser les risques (particulièrement d'image) en adoptant une attitude de précaution.
  - La démarche est unilatérale, assurantielle, peu contraignante et non coercitive pour le fournisseur.
  - Elle est essentiellement basée sur l'auto évaluation et les bonnes pratiques
  - Il existe peu, voire pas de contrôle.
- **La recherche d'amélioration de la qualité et/ou de maîtrise du risque social** : ces approches sont très liées à l'internationalisation grandissante de la production et à la part croissante des pays à bas coût dans la chaîne d'approvisionnement. Initialement développées dans les secteurs industriels présentant des risques environnementaux et d'approvisionnement élevés dans les secteurs du textile, de l'habillement et de la grande distribution (risque social et droits humains), elles tendent aujourd'hui à se généraliser dans l'ensemble des groupes internationaux très décentralisés et/ou faisant appel à des fournisseurs localisés dans les pays émergents.
  - elle donne lieu à la réalisation préliminaire de cartographies multicritères (produits/marchés/pays).
  - la démarche est progressive et des outils spécifiques sont déclinés par domaine.
  - le développement durable tend à devenir un nouveau critère d'évaluation et de sélection des fournisseurs au même titre que les aspects qualité/coûts/délais.
  - les obligations des fournisseurs sont renforcées.
  - selon le niveau de maturité de l'entreprise en matière d'achats responsables, l'approche est plus ou moins collaborative.

Principaux outils mis en œuvre au cours des différentes étapes du processus Achats et retours d'expérience.

		Les +	Les -
<b>Phase de référencement</b>	<p><b>Déclaration d'engagement du donneur d'ordre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Code de conduite</li> <li>- Chartes</li> <li>- Code de déontologie /éthique</li> <li>- Accords cadres internationaux</li> </ul> <p><b>Demande d'engagement du fournisseur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lettre ou charte</li> </ul> <p><b>Diagnostic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaires d'auto évaluation</li> <li>- Audits (rares dans cette 1<sup>ère</sup> phase)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- création d'un espace web fournisseurs et développement durable</li> <li>- diffusion des différents codes et chartes via internet</li> <li>- traduction en plusieurs langues</li> <li>- transmission pour information du code de déontologie acheteurs aux fournisseurs</li> <li>- suivre le questionnaire par un entretien</li> <li>- adapter le questionnaire en fonction du secteur et des enjeux/risques</li> <li>- assurer un retour post questionnaire</li> <li>- analyser les pratiques en fonction du pays et du secteur permet d'avoir une 1<sup>ère</sup> idée sur sa capacité d'influence</li> <li>- s'appuyer sur un référentiel comportant des critères absolus et relatifs (spécificités économiques, culturelles, réglementaires variables)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un manque de visibilité pour le fournisseur sur la stratégie moyen terme de l'entreprise</li> <li>- un décalage entre les intentions managériales du donneur d'ordre en matière de développement durable et la réalité terrain</li> <li>- un foisonnement de codes de conduite aux exigences différentes</li> <li>- la multiplication des demandes d'information</li> <li>- une grande hétérogénéité dans les demandes</li> <li>- des questionnaires complexes assortis de délais de réponse court</li> <li>- des critères trop stricts ou trop restreints</li> <li>- poids des critères DD insuffisants</li> </ul>
<b>Phase de contractualisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clauses généralistes et spécifiques</li> <li>- Procédures de certification ou de labellisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- des clauses équilibrées entre l'acheteur et le vendeur</li> <li>- s'assurer que la durée du contrat est suffisante pour permettre au fournisseur de mener à bien la démarche de progrès demandée</li> <li>- bien identifier les enjeux et évaluer les risques pour apprécier les opportunités et risques pour le fournisseur</li> <li>- participer au financement des sous-traitants ou leur mettre à disposition des ressources internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- des demandes d'engagement très larges sans lien évident avec le métier ou la prestation</li> <li>- des demandes qui ne prennent pas en compte la maturité développement durable du fournisseur</li> <li>- des clauses trop générales qui ne permettent pas la mise en œuvre d'une démarche RSE et ne peuvent être efficacement contrôlées</li> <li>- des pénalités excessives</li> <li>- la présence d'injonctions contradictoires entre objectifs économiques donnés aux acheteurs et volonté développement durable affichée</li> <li>- le maintien de relations déséquilibrées et de négociations dures</li> <li>- des durées de contrat trop courts</li> </ul>
<b>Phase de réalisation du contrat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitoring et accompagnement du progrès</li> <li>- audits de conformité</li> <li>- plans de progrès et suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer que la démarche d'amélioration demandée n'impose pas au fournisseur des contraintes excessives ou irréalistes</li> <li>- Impliquer les secteurs professionnels pour mener des démarches partagées avec les concurrents</li> <li>- favoriser et participer aux approches par filières et réflexions multipartites</li> <li>- le respect absolu des termes de paiement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le coût des audits</li> <li>- les audits redondants et inefficaces</li> <li>- différentes références normatives</li> <li>- des délais de réalisation des commandes non socialement responsables.</li> </ul>



# Mesurer l'efficacité de l'engagement

Un système d'indicateurs réalistes, pertinents, communicables et opposables doit être élaboré pour permettre de suivre les progrès, échecs et résultats atteints et d'en rendre compte aux Parties Prenantes dans un esprit de transparence.

## Référentiels RSE et normes

La relation fournisseurs est également encadrée par un nombre croissant de recommandations d'organismes internationaux et d'évolutions législatives empruntées du cadre de la RSE (cf. fiche cartographie). Parmi les initiatives les plus significatives :

- Norme SA8000 : [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)

Le contrôle des fournisseurs est abordé dans le chapitre relatif aux systèmes de management (extraits) :

9.6 : L'entreprise établira et tiendra à jour des procédures appropriées en vue d'évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur capacité à répondre aux exigences de la présente norme.

9.7 : L'entreprise tiendra à jour un dossier approprié de l'engagement des fournisseurs à la responsabilité sociale, c'est-à-dire :

- a) se conformer à toutes les exigences de cette norme (y compris la présente clause) ;
- b) participer aux activités de surveillance de l'entreprise comme demandé ;
- c) remédier rapidement à tout défaut identifié de conformité aux exigences de la présente norme ;
- d) informer rapidement et entièrement l'entreprise de toutes les relations commerciales pertinentes avec d'autres fournisseurs et sous-traitants.

9.8 : L'entreprise tiendra à jour les preuves raisonnables que les exigences de la présente norme sont satisfaites par les fournisseurs et sous-traitants.

- Lois nationales (France, Danemark)

- Outils internationaux :

Global Reporting Initiative (GRI) : [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

La thématique des relations de l'entreprise avec ses sous-traitants et fournisseurs fait l'objet de 3 types d'indicateurs abordés de façon transverse :

- Performance économique : EC6 : Pratiques et pourcentage de dépenses auprès des fournisseurs locaux.  
Cet indicateur est destiné à fournir une indication sur "la mise en place de capacités" dans les économies locales.
- Performance sociale : LA7 : Taux d'accidents et absentéisme
- Droits de l'Homme : HR2

Global Compact (Pacte Mondial) : [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

- ISO 9004 – ISO 14001- ISO 26000 : [www.iso.org](http://www.iso.org)

- SA 8000 : [www.cepaa.org](http://www.cepaa.org)

## INDICATEURS PROPOSÉS PAR LES ENTREPRISES

- Pas de fournisseurs à plus d'un certain pourcentage de chiffre d'affaire (pour éviter la dépendance)
  - **Rhodia** : afin de leur faire prendre conscience de leurs comportements, Rhodia pose la question à ses acheteurs du premier critère retenu pour la sélection de ses fournisseurs et encourage les critères sociaux et environnementaux
  - **Sanofi Aventis (5 000 fournisseurs) propose 4 indicateurs**
    - pourcentage de chiffre d'affaire sur lequel l'entreprise audite (25 % en 2008)
    - le nombre d'audits internes
    - le nombre d'acheteurs formés à la RSE (droits de l'homme, corruption, environnement)
    - le nombre de plans d'actions mis en place
- Plans correctifs à 360° - Areva avec Intertek

# RECOMMANDATIONS

## Une mise en œuvre pragmatique et une démarche de progrès dans la durée :

La prise en compte du développement durable dans la relation Fournisseurs ne relève pas d'une méthodologie externe. Elle doit s'ancrer dans la culture de l'entreprise, s'appuyer sur les processus existants et se déployer dans la durée, avec réalisme et dans une véritable optique d'amélioration continue.

- Elle doit favoriser les échanges et le dialogue entre tous les acteurs impliqués dans l'acte d'achats.
  - La mise en place de groupes de travail internes, l'implication de fournisseurs en amont de la démarche ainsi que la réalisation de projets pilotes sont des préalables souvent indispensables.
  - Il peut également être pertinent d'élargir le dialogue à d'autres parties prenantes (ONG, syndicats) et de les associer à la construction et à l'évaluation des actions.
- Elle nécessite de passer au crible tous les processus existants dans la fonction Achats et de faire évoluer le reporting en intégrant les critères DD.
- Elle doit être incitative pour les fournisseurs et les sous-traitants, leur donner les moyens de comprendre les nouvelles exigences et leur permettre d'adapter leurs comportements et leurs actions.
- Créer, si possible, les conditions d'une organisation collective des fournisseurs tout en impliquant les différentes fonctions. Il est évident qu'il existe une tension entre la prise en compte du développement durable dans la relation fournisseurs et les impératifs de rentabilité et de diminution des coûts à court terme imposés aux Achats. Les situations sont si variées qu'il ne peut être édicté de règles. Il revient à chaque organisation d'analyser les domaines de conflits potentiels pour déterminer ses enjeux et permettre au management de fixer les règles appropriées.

## Une action coordonnée

L'intégration du développement durable dans la relation fournisseurs dépasse la seule sphère achats.

Elle requiert l'implication forte du management et son soutien dans la durée.

Elle nécessite un travail transversal avec les autres directions [développement durable, services généraux, logistique, services juridiques, veille réglementaire, ressources humaines, formation, communication, marketing, directions métiers ...] et la constitution d'un réseau de relais à tous les niveaux de l'entreprise pour son déploiement.

## Faire adhérer et accompagner

Le succès de la démarche repose sur la sensibilisation et la formation de l'ensemble des acteurs impliqués dans la relation fournisseurs (prescripteurs, acheteurs, juristes, utilisateurs) et de leur mobilisation dans la durée. Il ne s'agit pas d'en faire des experts en développement durable mais de leur permettre de mieux exercer leur métier et d'enrichir la relation Fournisseurs.

Pour aller plus loin :

- Passer d'une culture de gestion du risque à une culture de prévention du risque
  - Faire preuve d'ouverture et de flexibilité et reconnaître le fournisseur comme une force de proposition en lui demandant d'évaluer la politique achats ou en inventant avec lui de nouvelles formes de collaborations dans le domaine de la RSE.
- Valoriser le capital immatériel lié à la gestion responsable de la relation fournisseurs et montrer que la démarche DD permet la diminution à terme du TCO (coût total de possession).
- S'ouvrir aux initiatives extérieures et s'orienter vers la mutualisation des actions et le travail en réseau

Retenir 2 principes à la démarche :

- une mise en œuvre pragmatique, par étapes et collaborative
- ne pas se demander combien coûte la démarche mais combien elle rapporte en anticipant les risques et en créant de la valeur dans la durée

## Pour aller plus loin...

### • Guides et études

- 2007 – "Répertoire Achats et Développement durable - Comment intégrer le levier de la Responsabilité Sociale et Environnementale dans la relation Fournisseurs" - ORSE - L'objectif de ce guide est d'accompagner les entreprises dans le processus en s'appuyant sur différentes approches déjà mises en œuvre.

[www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/achats/repertoire\\_achats\\_et\\_dd\\_ss\\_fiches.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/achats/repertoire_achats_et_dd_ss_fiches.pdf)

- 2008 – Regard critique des fournisseurs sur les pratiques achats des grands groupes :

[www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/achats/4\\_pages\\_regard\\_critique.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/achats/4_pages_regard_critique.pdf)

Travaux du Laboratoire Supply Chain et site Web (Portail) - [www.csr-supplychain.org/](http://www.csr-supplychain.org/)



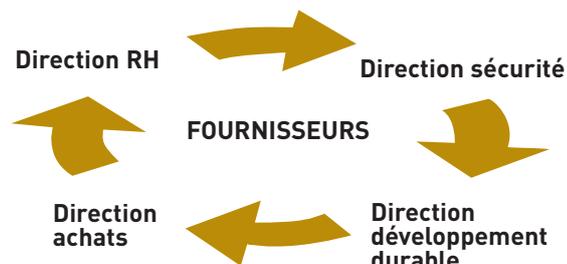
# Bonnes pratiques - Engagement des entreprises avec les FOURNISSEURS

## DIALOGUE DIRECT ENTRE FOURNISSEURS ET DONNEURS D'ORDRES

### De l'initiative du donneur d'ordre - AREVA

Areva utilise un outil pour aider 80 fournisseurs à comprendre l'importance du développement durable et s'améliorer. Il s'agit d'un questionnaire sur les attentes des parties prenantes et le système de management développement durable. Les résultats sont présentés sous la forme d'un radar permettant aux fournisseurs de lancer des plans d'action développement durable pour s'améliorer.

Résultats : Dans ces deux cas, le succès d'une politique achats durables passe nécessairement par un travail en partenariat entre RH-direction achats-direction sécurité et direction développement durable. L'approche doit être globale.



### De l'initiative des fournisseurs - PACTE PME

#### Organisation collective des fournisseurs (comité Richelieu)

Le Pacte PME est mis en œuvre en France par le Comité Richelieu et OSEO. Il s'agit d'un engagement volontaire proposé aux grandes entreprises privées, agences publiques et pôles de compétitivité, dans le but de renforcer leurs relations avec les PME innovantes et d'accélérer ainsi le développement des meilleures d'entre elles. Il est signé par les grands comptes, le Comité Richelieu – qui y représente les intérêts des PME innovantes – et OSEO, porteur de l'ensemble du dispositif en tant qu'acteur de référence du soutien à l'Innovation. Les 2 partenaires proposent également l'aide à l'innovation "Passerelle" qui permet un financement tripartite des projets d'innovation, entre la PME, le grand compte et OSEO. Le Pacte PME associe également des pôles de compétitivité et des organisations professionnelles qui le déploient dans leurs domaines.

## INITIATIVE RÉCIPROQUE

### Charte Adecco / Rhodia

Une charte de partenariat entre l'entreprise et le fournisseur (ADECCO) pour de la main d'oeuvre permet de renforcer la relation commerciale.

En cas d'accident mortel, la cellule de gestion de crise est composée de représentants des directions achats, développement durable et sécurité. Cela permet de réaliser un "arbre des causes" structuré et solide pour expliquer l'origine de l'accident et proposer des solutions pour la suite.

## INITIATIVES SECTORIELLES

En 2006, le CIES qui regroupe 190 entreprises de la grande distribution alimentaire mondiale et leurs fournisseurs dans plus de 150 pays a lancé une plate-forme mondiale pour la conformité sociale, la "Global Social Compliance Programme (GSCP)". Elle réunit des distributeurs comme Carrefour, Casino, Tesco, Wal-Mart, Metro ou Migros, mais également quelques grands industriels comme L'Oréal et autres parties prenantes dans le but de faire converger les standards d'audits sociaux et de mutualiser les bonnes pratiques.

### PRATIQUE INTERMÉDIÉE AVEC UNE AUTRE PARTIE PRENANTE

#### Avec les syndicats

- **Dans les accords-cadres internationaux (ACI)**

Les relations fournisseurs/sous-traitants sont intégrées à la quasi totalité des accords-cadres internationaux. Généralement, l'ensemble des engagements sociétaux et environnementaux figurant dans ces accords incombent également aux fournisseurs.

- **Dans le cadre d'un accord spécifique**

**EDF :** dans l'esprit de l'accord RSE du Groupe, et en articulation avec lui pour accompagner sa mise en œuvre en France dans le périmètre d'EDF SA, le PDG et les partenaires sociaux (la CFDT, la CFE-CGC et la CFTC) ont signé en 2006, pour 3 ans, un accord sur la sous-traitance socialement responsable. L'objectif de cet accord est de renforcer la mise en œuvre d'actions permettant à EDF d'exercer sa responsabilité sociale dans le domaine de la sous-traitance. Il garantit aux entreprises sous-traitantes et à leurs salariés que les interventions pour le compte d'EDF s'effectueront dans les meilleures conditions d'emploi, de qualification, de travail et de santé sécurité, en toute connaissance des risques inhérents aux activités exercées. Cet accord a permis de définir la politique "achats responsables", de renforcer le volet formation des fournisseurs et d'inciter les acheteurs à recruter des sociétés d'insertion comme prestataires de services.

#### Avec une ONG

- **Carrefour – FIDH (Fédération Internationale des Droits de l'Homme) – Audits sur le respect des droits de l'homme chez les fournisseurs**

Dès 2000, avec l'appui de FIDH, Carrefour a élaboré une Charte Sociale, que tous les fournisseurs de produits à marques de distributeur signent. Pour vérifier son respect, en particulier dans les pays sensibles, comme la Chine, l'Inde ou le Bangladesh, Carrefour fait réaliser des audits sociaux externes par des cabinets indépendants. Ces audits se traduisent par une notation allant de A (conformité à la Charte avec mise en place de bonnes pratiques) à D (situation critique nécessitant la mise en place d'actions correctives majeures). En cas de non conformité, un plan d'actions correctives est mis en œuvre. Le Groupe privilégie l'accompagnement de ses fournisseurs et n'a recours au déréférencement que dans les cas de manquements graves et de refus d'application des mesures correctives.

Le problème est complexe et variable selon les pays et requiert des actions concrètes de la part des acteurs économiques mais aussi des prises de position des États. L'audit social étant un outil nécessaire mais pas suffisant, Carrefour travaille avec des ONG locales. Au Bangladesh, par exemple, Karmojibi Nari forme les employés et l'encadrement des fournisseurs aux droits et devoirs de chacun en matière de droits de l'Homme au travail.

# Engagement des entreprises avec les COMMUNAUTÉS LOCALES



## CONTEXTE

Dans le cadre de leur développement de long terme les entreprises agissent de manière responsable vis-à-vis de la société qui les entoure et assurent un ancrage territorial de leurs activités. En effet, s'implanter dans un quartier, une ville, un bassin d'emploi, un pays ou une région a un impact direct sur les emplois et les économies locales. Cela suppose pour l'entreprise de s'engager en faveur des communautés et du développement des territoires. Cet engagement se traduit par le soutien au développement économique, l'appui au développement social local, à l'emploi, au respect de l'environnement impacté et par le dialogue avec les parties prenantes locales (investisseurs, autorités locales, riverains, ONG et associations).

## DÉFINITIONS

Ces démarches souvent qualifiées d'ancrage territorial correspondent à une problématique clé pour l'entreprise, à la fois en terme de dialogue avec l'ensemble des parties prenantes et d'acceptation par les territoires d'accueil et les parties prenantes qui les constituent et en termes de pérennité de son activité. On distingue généralement les riverains (ou communautés) et leurs représentants (ONG, associations, riverains...) des élus ou autorités locales qui représentent les territoires et leurs habitants.

# S'ENGAGER avec les communautés locales : pourquoi, avec qui, comment ?

## ■ POURQUOI ?

L'implantation des entreprises dans les territoires nécessite un bon ancrage territorial qui passe par l'identification des acteurs locaux et l'organisation d'un dialogue avec les riverains et les collectivités locales et qui s'inscrit dans les politiques de RSE pour trois raisons principales :

### • Licence to operate – son intégration politique, économique et sociale

Les démarches d'ancrage territorial favorisent la communication et les relations positives entre l'entreprise et les acteurs du territoire. Elles aident au dialogue et les échanges et favorisent l'acceptation de ses activités par les riverains. Elles rendent possibles les synergies avec les décideurs locaux, plus prompts à apporter un soutien à l'entreprise en cas de difficultés, ce qui facilite le maintien de ses activités dans le territoire sur le long terme. Dans certains contextes sensibles, elles permettent également de réduire les incidents et tensions, de prévenir les incivilités et les risques de sécurité.

### • Enjeux de maîtrise des ressources humaines

En mettant en place des actions de développement socio-économique dans le territoire, l'entreprise facilite la construction d'un vivier de travailleurs pourvus des compétences dont elle a besoin localement. Par ailleurs, l'ancrage territorial permet d'attirer et de retenir davantage ce personnel local en développant la fierté d'appartenir à une entreprise qui agit en entreprise responsable. Cela favorise l'amélioration du climat interne. Les démarches d'ancrage contribuent également à dynamiser le management en lui permettant de s'ouvrir de façon concrète sur son environnement.

### • Enjeux d'innovation et de marché

Par ces pratiques, l'entreprise peut se différencier de ses concurrents, dans le cas d'appels d'offre et dans certains cas, d'obtenir de nouveaux contrats. Les démarches d'ancrage supposant une bonne compréhension des besoins locaux, permettent à l'entreprise de développer un savoir-faire spécifique qui renforce sa capacité à ajuster ses produits/services aux exigences de contextes particuliers. L'entreprise peut ainsi mieux répondre aux attentes de différents consommateurs et être plus compétitive et créer de nouveaux débouchés.

## Risques et opportunités pour s'engager

	Pour l'entreprise	Pour les communautés
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptabilité locale/licence to operate : capacité à se faire accepter par les communautés et autorités locales : renforcer la légitimité et le lien avec les collectivités locales et les autres acteurs locaux</li> <li>• Emploi / bassins d'emploi mieux maîtrisés</li> <li>• Partenariats avec acteurs économiques locaux</li> <li>• Relation gagnant-gagnant avec les riverains</li> <li>• Meilleur climat social/Retour sur investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement de l'économie locale : mise à disposition de moyens de développement sous la tension d'une autorité locale : création d'écoles, de centres de soins (dispensaires, cliniques)</li> <li>• Appui au développement local : création d'entreprises locales, soutien aux PME locales....: marketing, magasins.</li> <li>• Les communautés peuvent être impliquées dans des programmes qui concernent l'entreprise.</li> <li>• Ré institutionnalisation de certains états désertés par des autorités affaiblies</li> </ul>
Les risques possibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines activités sensibles peuvent amener à des prises de position extrêmes ou des oppositions de raisonnement - Nimby (not in my backyard)</li> <li>• Difficulté de concilier les différents intérêts : privé – général - particulier notamment quand les objectifs et attentes sont divergents.</li> <li>• Etre exposé à une shopping list où la communauté demande tout et n'importe quoi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème des interlocuteurs vulnérables, ne sachant pas forcément communiquer ou s'exprimer</li> <li>• Zones grises à la marge des projets quand le financement s'arrête. Mesure de l'impact positif des mesures ?</li> <li>• Effets pervers des îlots de prospérité, et le désert ou la misère autour.</li> <li>• Difficultés de l'articulation des ONG et des autorités locales</li> </ul>



## Les champs de l'ancrage territorial

- Le dialogue avec les communautés locales : identification des parties prenantes, procédures de dialogue, de concertation
- Le développement économique des territoires - Sous-traitance et achats locaux, développement des entreprises locales, transfert de savoir faire, soutien au micro crédit
- La gestion des mutations économiques - Préservation de l'emploi et tissu économique local lors des restructurations
- Le développement social des territoires - Développement de l'employabilité locale, insertion sociale et professionnelle, création d'infrastructures sociales...
- la prise en compte des Droits de l'Homme par les entreprises dans leurs relations avec les communautés locales
- la redistribution de revenus localement et la lutte contre la corruption (paiement des impôts et taxes au gouvernement, autorités publiques, etc.).

## ■ AVEC QUI ?

Il est essentiel pour les entreprises d'établir de bonnes relations avec les communautés locales, de communiquer avec elles, et d'être à l'écoute de leurs besoins et attentes (y compris les signaux faibles), pour prévenir les tensions, mieux appréhender les contraintes du territoire, renforcer le lien de confiance avec les acteurs locaux et, in fine, la capacité de l'entreprise à se développer sur ce territoire.

Avant de mettre en œuvre ce dialogue, l'entreprise doit bien identifier les différentes parties prenantes clés concernées (élus et administrations, associations, ONG, riverains, media, organismes professionnels, enseignement, entreprises, collectivités, associations, ...) et les modalités de concertation avec elles (procédures variées de dialogue, de consultation, cf. ci-dessous).

Le dialogue peut s'effectuer avec les différents acteurs locaux.

L'entreprise peut également s'appuyer et mobiliser les réseaux susceptibles de fournir des données pédagogiques, de participer à l'élaboration d'actions, d'intégrer les recommandations d'acteurs ressources dans ce domaine.

On peut identifier plusieurs catégories de réseaux ressources à associer :

- Les collectivités de la région
- Les conseils de quartiers,
- Les associations, les ONG
- Les lieux et réseaux de diffusion de l'information

Le facteur géographique va fortement déterminer les acteurs concernés par l'ancrage d'une entreprise : les enjeux diffèrent selon l'implantation

- dans le pays du siège,
- à l'extérieur du pays,
- à l'extérieur de l'Europe
- dans les pays en voie de développement

## ■ COMMENT ?

Il existe une diversité de mises en œuvre, selon les situations, les localités d'implantation... On peut décrire différentes approches de ce dialogue selon les interlocuteurs et les degrés de relations.

	information	consultation	contractualisation
Autorités	rappports de développement durable lettres formation	dialogue consultation panels instances locales de dialogue	arbitration accords / partenariats avec les autorités publiques
Riverains, communautés	lettres sensibilisation, éducation communication visite de sites, journées portes ouvertes cahier des charges	enquêtes publiques transparence dialogue dans un cadre formalisé : rencontres débats ateliers participatifs	signature de conventions chartes / codes / déclarations - médiation - lois, démocratie de proximité
Associations, ONG	rappports de développement durable	panels accompagnement	partenariats stratégiques, formation

## FOCUS CONCERTATION :

La concertation contribue à construire une culture territoriale de développement durable. Voici quelques-uns des éléments d'information pour préparer une concertation :

- identifier son initiateur : l'entreprise, le maire, une association... précisant le niveau de décision de la concertation. Quel que soit son objet, elle doit se situer le plus en amont possible de l'élaboration du projet, du plan d'actions, du diagnostic territorial...
- préciser le cahier des charges, l'objectif de la concertation : les avis exprimés seront-ils pris en compte ou sont-ils destinés à mesurer des tendances, des attentes ? Existe-t-il une instance de concertation, avant l'élaboration de la décision (comité technique, comité d'experts, comité des partenaires) ? Préciser le niveau exact de l'intervention des participants : dialogue, consultation, concertation, co-décision...
- proposer un ordre du jour, précisant les temps d'introduction, d'explication, d'échanges, de débats, de conclusions ou de décisions éventuelles.
- inviter les participants : l'ensemble des habitants ? Des structures représentatives de la population ? D'une ou plusieurs catégories ? Selon quels critères ? Si la concertation est sélective, on mentionnera la liste des organismes sollicités.
- choisir un animateur ? Un arbitre ?
- définir le rythme de la concertation : arbitrage immédiat, délai de décision ? Durée et rythme de la concertation ?
- réaliser un bilan de la concertation : Quel retour ? Compte-rendu exhaustif avec possibilité de correctifs des participants, synthèse des échanges, diffusée aux participants, synthèse publique... ? Dans quel délai ?
- réfléchir sur l'ancrage dans la durée du processus de concertation

L'animateur de la concertation peut également introduire quelques règles pour son bon déroulement, toujours utiles à rappeler : la courtoisie des échanges, la capacité d'écoute, le respect des temps et de l'ordre du jour, la recherche de l'utilité collective...

### Le Comité 21

Le Comité 21 a fait de la concertation pluri-acteurs une de ses missions premières et a développé des règles déontologiques et opérationnelles pour l'animation de ces démarches (au sein du Comité 21, dans les entreprises, dans les collectivités, au niveau local, au niveau des groupes).

Depuis 2004, le Comité 21 conçoit et anime à la demande d'entreprises adhérentes (Areva, Gaz de France, GDF SUEZ...), des démarches de concertation avec des panels de parties prenantes issues de son réseau (ONG, établissements publics de recherche ou d'enseignement, collectivités...), sur la base de règles précises approuvées à la fois par les directions de l'entreprise et par les parties prenantes.

Réunissant les directions stratégiques de l'entreprise (ressources humaines, finance, marketing...) cet exercice d'ouverture est essentiel à la conduite de toute stratégie de développement durable. Il permet de mieux faire comprendre l'action de la direction de développement durable de l'entreprise à l'interne comme à l'externe tout en permettant aux parties prenantes de challenger les politiques mises en place.

**Afin d'aborder les questions de dialogue avec les communautés dans une démarche d'ensemble, il peut être utile de mettre en place un plan d'actions en interne qui servira en externe avec les différents acteurs de l'engagement :**

- définir la durée du plan d'actions : plan annuel, triennal...
- mobiliser les partenaires utiles à sa mise en œuvre
- identifier les actions prioritaires à investir
- mettre au point et signer les contrats d'objectifs avec les différents acteurs, les associations
- animer le comité de pilotage et le comité de suivi
- préparer les actions : constitution de groupes de travail, calendrier de concertation, de validation et de mise en œuvre
- concevoir des indicateurs d'objectifs, de suivi et de résultats
- concevoir les fiches action
- rédiger, diffuser, mettre en œuvre, évaluer le plan d'actions



# Mesurer l'efficacité de l'engagement

## Outils du diagnostic

- Processus d'identification des parties prenantes (cf. fiche 1 Cartographie)
- Dialogue régulier avec les parties prenantes locales (collectivités locales, associations...) pour mieux comprendre leurs attentes et besoins, et établir un climat de confiance et de coopération en amont ;
- Diagnostic territorial : étude de l'impact social et économique de la mutation pour le bassin d'emploi et le réseau de sous-traitants et prestataires sur la zone touchée, avec identification des menaces et des opportunités ;
- Audit interne RH ;
- Mise en place de structure de pilotage Groupe : création de structures ad hoc (fonds AREVADELFI pour AREVA), recours à des compétences externes
- Dialogue social (accords de méthode notamment) ;

## Référentiels

- Le principe n°1 du Pacte mondial évoque de manière indirecte les responsabilités des entreprises à l'égard de leurs territoires d'implantation, en précisant que les entreprises doivent promouvoir et respecter les principes du Droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur "sphère d'influence".
- Un sous-chapitre du Livre vert de la Commission européenne est consacré aux "communautés locales" où il est notamment précisé que "la responsabilité sociale des entreprises a aussi trait à l'intégration des entreprises dans leur milieu local, que ce soit au niveau européen ou international. Les entreprises apportent leur contribution à la communauté [...] en fournissant des emplois, des salaires et prestations et des recettes fiscales ».
- Les grilles des agences de notation "sociale" - La conduite d'une entreprise dans ses territoires d'intervention est également un critère clé d'appréciation de la RSE pour les agences de notation extra-financière.

## Indicateurs

La construction d'indicateurs pour l'ancrage territorial est très complexe du fait de la problématique de l'articulation global/local

### Trois référentiels mondiaux peuvent être retenus

#### Privé :

- GRI : Parmi les indicateurs qui sont recommandés, figurent des mentions relatives à l'ancrage des entreprises dans leurs territoires, avec plusieurs critères dédiés, dont le management des impacts sur les communautés, le développement d'infrastructures sociales, et la prise en compte des besoins des populations locales

#### Publics :

- IDH = Indicateur de Développement Humain

Cet indicateur est la moyenne arithmétique de 3 indicateurs élémentaires : vie, illettrisme et revenu. Il s'agit d'un indicateur socio-économique poids égal la richesse économique et 2 dimensions majeures du développement (l'éducation).

- OMD = Objectifs du Millénaire pour le Développement

Ces derniers constituent un ensemble d'objectifs à atteindre d'ici 2015 par les dirigeants des états membres des Nations Unies :

- Réduire de moitié l'extrême pauvreté et la faim
- Assurer l'éducation primaire pour tous
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- Réduire de deux tiers la mortalité infantile
- Réduire de trois quarts la mortalité maternelle
- Combattre les maladies, en particulier le VIH/sida et le paludisme
- Assurer un environnement durable
- Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.



## RECOMMANDATIONS

- Intégrer la démarche d'ancrage territorial dans la politique globale de l'entreprise et dans les différents métiers (achats, RH, etc.) pour éviter le cloisonnement,
- évaluer les risques avant d'entamer le dialogue,
- être strict sur la façon dont on dialogue,
- sensibiliser son personnel et promouvoir des pratiques d'éthique générales,
- établir un lien entre les riches et les pauvres (afin que les fonds aillent vers ces corps intermédiaires et se propagent dans la population),
- prendre la réalité des enjeux en investiguant sur les outils,
- développer des pratiques d'engagement au niveau local.



### Pour aller plus loin...

2006 – IMS - ORSE - L'Ancrage des entreprises dans les territoires : pilotage et reporting International  
[www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs\\_actualite/guide\\_ancrage.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_actualite/guide_ancrage.pdf)





# Bonnes pratiques - Dialogue avec les COMMUNAUTÉS LOCALES

## AREVA – AREVADELFI - un moteur du développement économique

AREVADELFI, société de capital-risque du groupe, a pour mission de soutenir le développement dans les bassins d'emploi où le groupe est implanté. Depuis sa création en 1998, AREVADELFI a permis la mise en œuvre de plus de 100 projets, représentant 2295 emplois et pour un investissement de l'ordre de 10 millions d'euros. En 2007, AREVADELFI a concentré son intérêt sur des projets technologiques et novateurs, situés dans des bassins d'emploi où elle n'était pas encore intervenue. Sur 70 projets analysés, 16 ont été retenus induisant la création de 400 emplois. Créés en 2006 par le gouvernement français, les pôles de compétitivité constituent des outils régionaux de développement des filières industrielles. AREVA anime deux d'entre eux : le pôle nucléaire de Bourgogne en Saône et Loire, et le pôle Trimatec, dans la Vallée du Rhône. Dans ce cadre, des programmes de recherche et développement associant le groupe à des PME locales ont été mis en place au bénéfice mutuel des partenaires.

## TOTAL - Dialogue local

En 2007, le Groupe a mené en France trois expériences innovantes de concertation, l'une autour du site de Lacq, où il construit un pilote de captage-stockage de CO2, et deux autres autour de la raffinerie de Feyzin, exploitée en zone urbaine. Avec la mairie de Feyzin, le Groupe a réalisé, en 2006 et 2007, le guide "Usine et ville, des voisins peu communs" qui recense, à l'attention des communes accueillant des installations Seveso et de tous les industriels, les bonnes pratiques de cohabitation instaurées à Feyzin. Il a également créé en 2007, avec la mairie de Feyzin et l'Institut pour une Culture de la Sécurité Industrielle (ICSI), la Conférence riveraine, un espace de réflexion et de débat. Composée de 50 membres (30 habitants de Feyzin, 5 représentants de Total, 5 de la mairie et d'autres acteurs du territoire) la Conférence riveraine formule des propositions pour améliorer le quotidien des habitants et leur cohabitation avec la raffinerie. Ces propositions sont validées par la mairie et la raffinerie à qui incombe la charge financière. La conférence a défini début 2008 ses thèmes prioritaires : le futur Plan de Prévention des Risques Technologiques, les nuisances (bruits et odeurs), et l'impact sanitaire.

## GDF-SUEZ - SITA CPCU

Le programme "infos riverains" est réalisé depuis plusieurs années par la Compagnie parisienne de chauffage urbain (CPCU).

Les objectifs de ce projet "infos riverains" étaient de proposer un service de distribution de qualité aux clients. Pour ce faire, la CPCU a décidé de mettre en place une procédure d'information et de concertation dès l'ouverture d'un chantier. Des réunions de quartier rassemblent tous les intéressés pour expliquer les étapes et les délais du projet. Une organisation de gestion des réclamations a été mise en place afin de répondre aux demandes de tous les partenaires potentiels. Elle s'intègre à la démarche qualité, sécurité et environnement. Chaque réclamation est enregistrée puis traitée par le service ad hoc afin d'apporter une réponse. La CPCU rend compte annuellement à la Ville de Paris des réponses qu'elle a apporté sur les sujets sensibles.

En Hongrie, durant l'année 2006, le groupe GDF Suez a organisé des tables rondes sur le démantèlement de la centrale de Dunamenti. Objectif : familiariser les riverains avec ce projet et les rassurer sur l'absence de risques environnementaux et sanitaires. Des représentants des pouvoirs publics et d'associations nationales et locales étaient invités à s'exprimer sur leur vision du développement durable dans la région

## Bonnes pratiques – Dialogue avec les COMMUNAUTÉS LOCALES

### ADP

Comme toute forme de croissance économique ou, plus généralement même d'activité humaine, le développement aéroportuaire est l'objet d'oppositions, de malentendus ou de méconnaissances. Au delà des réserves idéologiques ou émotionnelles, un certain nombre de nuisances liées au trafic aérien subsistent et constituent un sujet de travail avec les riverains. Tous les aspects de la politique de développement durable de la société intéressent en effet les collectivités locales : environnement, coopération économique et sociale, aménagement durable. Aéroports de Paris a donc pris l'initiative de chartes de partenariat avec des communes riveraines de Paris-Orly consacrées à l'information. L'engagement est réciproque. Aéroports de Paris communique en toute transparence sur ses axes de développement durable et sur tout événement ayant un impact environnemental (trafic, bruit, travaux). Pour sa part, la commune relaye ces informations auprès des habitants et informe Aéroports de Paris de ses projets de développement (urbanisme, transports, infrastructures). Dix chartes de partenariat avec les collectivités riveraines de Paris-Orly ont été élaborées en 2007 et quatre ont été signées.

---

### UNITAR - (Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche) – Véolia, Total...

L'implication des autorités locales peut éventuellement poser problème lorsque celles-ci sont incompetentes ou corrompues. Pour y remédier, il existe un dispositif de formation mis en place par l'UNITAR : le programme de coopération décentralisée qui permet de répondre aux besoins des autorités locales, de mieux appréhender les enjeux du développement durable.

L'UNITAR a pour mission de mobiliser des fonds qui pourront ensuite être affectés à des ONG pour mener des actions de terrain (Pronatura par exemple pour la formation de cadres locaux). Certaines entreprises françaises comme Total ou Véolia, ont signé des conventions de coopération avec l'UNITAR pour les accompagner sur le terrain.

# Engagement des entreprises avec les SALARIÉS



## CONTEXTE

Dans le champ du dialogue avec les salariés, outre les pratiques directes de consultation comme les baromètres sociaux, les organisations syndicales se sont vu reconnaître, au moins en Europe, vocation et compétences à jouer le rôle d'interlocuteurs fiables et représentatifs de l'entreprise en matière de RSE. La RSE élargit de fait cette reconnaissance aux questions d'environnement et de pérennité de l'entreprise. Certaines grandes entreprises se sont résolument engagées dans cette voie en expérimentant de nouvelles formes de dialogue avec des représentants syndicaux à l'échelon européen ou mondial pour formaliser leur engagement dans le domaine de la RSE. Face à la multiplication des codes de conduite et des chartes éthiques et aux doutes émis sur leur crédibilité, quelques entreprises de taille internationale ont contractualisé leur engagement dans le cadre d'un accord cadre transnational, signé avec une fédération syndicale internationale ou européenne.

## DÉFINITIONS

L'engagement des entreprises avec les salariés peut s'opérer à deux niveaux. Soit de manière directe sous des formes variées (entretien individuel, enquêtes sociales...) soit de manière indirecte avec les représentants des salariés et les syndicats, à tous les niveaux.

Alors que l'entreprise considère les partenaires sociaux comme des parties prenantes, ceux-ci se considèrent souvent plutôt comme une partie constituante.

# S'ENGAGER avec les salariés : pourquoi, avec qui, comment?

## ■ POURQUOI ?

### Affirmer la sincérité d'une démarche

Pour assurer la crédibilité des choix stratégiques de leur démarche de RSE, les entreprises ont tout intérêt à définir les thématiques et le périmètre de l'engagement.

### Afficher un dialogue social de qualité qui s'inscrive dans une démarche de performance

Évaluer les engagements de manière conjointe avec les représentants des salariés permet de consolider la relation avec ceux-ci tout en garantissant la pertinence et la performance des engagements pris.

### Assurer la déclinaison des engagements globaux en local

Impliquer les syndicats dans la démarche de RSE représente l'intérêt de leur faire jouer le rôle de relais auprès des salariés. Les différents niveaux d'engagement vont résider dans l'approche de mobilisation de ces relais. Il incombe aux entreprises de créer les conditions de dialogue et d'articulation entre les partenaires globaux et locaux et de choisir les instruments pertinents.

### Les nouveaux champs du dialogue social

Il apparaît que les différents thèmes qui ont fait l'objet d'engagements de la part de l'entreprise dépassent largement le champ traditionnel de leur intervention. Dans les instruments de mise en œuvre comme les accords, on retrouve les thématiques classiques : droits sociaux fondamentaux et RH (éléments de GPEC : emploi, formation, temps de travail...), santé et sécurité mais également de nouvelles thématiques :

#### Enjeux planétaires

- Environnement
- Corruption
- Restructurations
- Droits de l'homme : liberté d'association et de négociation collective, élimination du travail forcé, abolition du travail des enfants

#### Attentes sociétales des entreprises

- Management de la supply chain / achats (cf. fiche fournisseurs)
- Équilibre vie professionnelle - vie privée / bien-être (face aux risques psychosociaux...)
- Diversité / égalité professionnelle
- Relation au client
- Logement

### Risques et opportunités pour s'engager

	Pour l'entreprise	Pour les salariés et leurs représentants
Opportunités pour s'engager	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleure appréhension des crises (grèves etc.)</li><li>• Se prémunir d'un risque d'image</li><li>• Le dialogue social offre la possibilité pour les entreprises d'inscrire leur démarche RSE dans la durée en la faisant partager par l'ensemble des salariés et en la crédibilisant auprès des parties prenantes externes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'impliquer dans de nouveaux champs que ceux des conditions de travail et de l'emploi</li><li>• La RSE génère de nouveaux outils d'interpellation et d'évaluation des engagements (Accords cadres, certification, ...)</li><li>• Affirmation des droits sociaux fondamentaux</li><li>• Elargissement des périmètres d'influence</li><li>• Remet le dialogue social au coeur de la stratégie d'entreprise</li></ul>
Les risques possibles	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les conditions de succès résident dans la bonne articulation entre l'engagement global et le local. D'où la nécessité pour l'entreprise de former ses syndicalistes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de dilemmes : en défendant une cause environnementale qui aurait un impact sur les emplois par exemple</li><li>• Décalage entre l'affichage de grands principes et la réalité vécue en interne</li></ul>



## ■ AVEC QUI ?

Les directions des entreprises cherchent à optimiser au mieux leur stratégie de ressources humaines du niveau local au niveau mondial en dialoguant avec :

- ses salariés directement
- leurs représentants qui peuvent être selon les thèmes et les lieux d'échange:
  - des délégués du personnel et délégués syndicaux dans les établissements,
  - les membres des comités d'entreprise par établissement du comité de groupe,
  - les membres du comité d'entreprise européen (CEE),
  - les membres de l'instance de dialogue européen ou mondial,
  - les représentants de la fédération européenne ou mondiale

### Périmètre ?

Les parties doivent déterminer quel périmètre est concerné par les engagements : filiales, sous-traitants et fournisseurs (niveau 1, 2, 3...). L'enjeu qui en résulte est la mise en place d'un réseau de concertation sur l'ensemble du groupe, c'est-à-dire globaliser les mesures prises pour les salariés dans tous les pays où l'entreprise est présente.

## ■ COMMENT L'ENTREPRISE PEUT-ELLE ENGAGER LE DIALOGUE ?

**Les pratiques et outils** utilisés par les entreprises à l'attention des salariés et leurs représentants peuvent être rangés selon les différents degrés de relations

	information	consultation	négociation
Salariés	Intranet, Journal Interne, Lettres d'information, Courriels	Baromètres, enquêtes de climat social	Entretien individuel
Représentants des salariés, syndicats	CEE	Dialogue social CEE, Comités de groupe	Accords cadres européens, internationaux, collectifs

### Dialogue direct avec les salariés

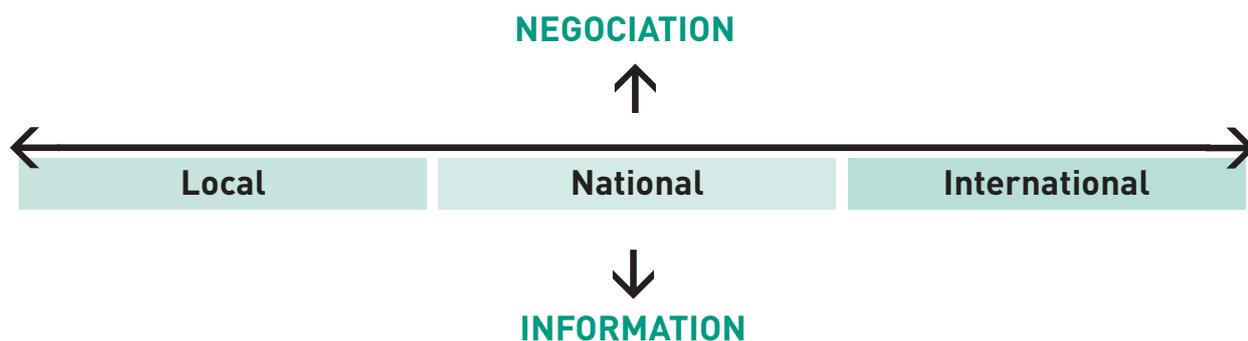
Les baromètres sociaux sont mis en place par de nombreuses entreprises pour connaître le climat social et les attentes des salariés. Il peut être utile de faire apparaître quelques questions liées aux problématiques de RSE pour consulter directement les salariés sur ces sujets.

### Cartographier les modes d'engagement

Aussi bien la direction de l'entreprise que les représentants syndicaux pourront avoir intérêt à formaliser leur engagement sur un schéma visuel dans lequel ils pourront introduire :

- les différents thèmes de négociation,
- leur caractère obligatoire ou volontaire,
- la nature de l'engagement : information, consultation, négociation,
- le niveau d'intervention le plus efficient ou la nature des structures impliquées (local, national, supranational, CEE, délégué du personnel, comité de groupe, conseil d'administration, fédération sectorielle européenne ou internationale...).

Éléments pour définir une cartographie des thèmes et des lieux de discussion avec les syndicats :



### Réseaux de syndicats :

Alors que se mettent en place des réseaux d'échange entre syndicalistes au niveau mondial au sein d'une même entreprise, les syndicats peuvent s'interroger sur les conditions d'une optimisation de leur engagement syndical s'inscrivant dans une logique de synergie et de complémentarité des différents niveaux de représentation et de négociation.

Des fédérations syndicales internationales comme l'ICEM ou l'UNI assurent la promotion des réseaux syndicaux mondiaux auprès de leurs représentants sous forme de guides pratiques.

## Mesurer l'efficacité de l'engagement

### Référentiels et outils de RSE à l'usage des syndicats

La plupart des instruments du dialogue social font référence à des standards internationaux universels :

- les principes du Pacte mondial ("Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective")
- les principes directeurs de l'OCDE sur le droit des salariés à être représentés par des organisations légitimes et à des négociations constructives.
- les conventions fondamentales de l'OIT n°87, 98 et 135 garantissant la liberté syndicale et les principes de négociation collective

Il appartiendra à l'entreprise de décliner ces principes en tenant compte des réglementations locales mais en ayant le souci de privilégier le dialogue social avec les syndicats et les représentants du personnel dans les stratégies de gestion des ressources humaines.

Dans un cadre Européen, le traité donne la possibilité aux partenaires sociaux de se saisir d'un sujet qui donnera lieu à la possibilité d'élaborer des textes dans le cadre de projets de directives.

### Reporting /choix des indicateurs de performance

L'entreprise peut définir, affiner ses indicateurs de reporting en consultant ses salariés de différentes manières.

- **Directement** : au travers d'entretiens individuels et d'enquêtes internes (baromètres sociaux, enquêtes de climat social)
- **Indirectement** auprès des instances de représentation des salariés : l'acteur syndical, surtout quand il parvient à s'organiser aux niveaux local, national et international, est particulièrement légitime, en tant que représentant des salariés, pour contribuer à une identification pertinente des indicateurs retenus dans le reporting sociétal de l'entreprise.



À cet égard, le GRI propose l'indicateur suivant :

#### **LA4 : pourcentage de salariés couverts par une convention collective**

Une réserve ayant été émise sur cet indicateur selon laquelle il est impossible d'obtenir ce chiffre dans tous les pays pour différentes raisons (légales ou absence de cette notion dans certains pays), certaines entreprises ont préféré décliner cet indicateur de la manière suivante :

#### **Pourcentage de filiales ou de business unit couverts par une convention collective d'entreprise ou de secteur (cf. bonnes pratiques)**

Afin d'être plus large, on pourrait également proposer :

#### **Pourcentage de filiales disposant de représentants du personnel ou nommés par des organisations syndicales.**

Cet indicateur, surtout s'il est décliné par grande zone géographique du monde, est très intéressant car il permet de voir dans quels pays il n'y a pas de dialogue social et par conséquent des risques sociaux éventuels. En effet, à défaut d'une expression en interne des salariés, les différends pourraient être portés sur la place publique avec un risque d'image pour l'entreprise.

Quelques entreprises commencent à associer les syndicats à cette démarche de reporting et/ ou leur donnent la parole dans le cadre de leur rapport annuel (Danone, Carrefour et EDF)

#### **La place octroyée aux syndicats dans les rapports annuels des entreprises se décline en trois aspects principaux :**

- la mention explicite de la relation Entreprise / Syndicats
- la description, proportionnellement plus importante, des instances internes à l'entreprise de représentation des salariés qui, elles, sont en lien avec les syndicats
- la présentation des "résultats" de ce dialogue, se traduisant par la signature d'accords

Sur la mesure de l'engagement, les deux parties peuvent procéder à une auto évaluation menée parallèlement. Par exemple, certains outils de pilotage et de suivi ont été mis en place comme des "toolkit" à l'usage des DRH et responsables de filiales pour s'approprier les engagements de type accords mondiaux pris au niveau global.

## RECOMMANDATIONS

- Articuler les outils de dialogue direct avec les salariés (enquêtes, questionnaires) avec les outils de dialogue avec les représentants des salariés et les syndicats
- Créer les conditions d'un climat de confiance avec les organisations syndicales
- Réserver aux organisations syndicales la capacité à être des acteurs du dialogue social
- Concilier les grands principes internationaux dans le respect des législations locales
- S'assurer d'un dialogue avec des instances de consultation compétentes du même niveau sur les sujets, en prenant en compte les différents acteurs dans la déclinaison du global vers le local
- Affirmer au niveau groupe une représentativité locale des salariés dans les sites de production



### Pour aller plus loin...

Guides et études:

- Répertoire sur les pratiques des entreprises en matière de négociation des accords-cadres internationaux- ORSE 2006 - [www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/engagement\\_pp/repertoire\\_ACI.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/engagement_pp/repertoire_ACI.pdf)



# Bonnes pratiques - Engagements des entreprises avec les SALARIÉS

## LES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ENGAGEMENT AVEC LES SALARIÉS PEUVENT RECOUVRIR DIFFÉRENTES FORMES SELON L'OBJECTIF.

### I – Engagement direct avec les salariés

- **Les baromètres sociaux** sont les instruments les plus couramment utilisés par les entreprises pour recueillir l'avis de leurs salariés, à raison d'une fois par an voire tous les 2 ans. Certaines entreprises comme Total intègrent dans ces questionnaires des questions relatives aux stratégies de l'entreprise en matière de RSE (diversité, développement durable etc.).
- Suite aux différents scandales relatifs à la gestion des entreprises américaines, la loi Sarbanes Oxley contraint les entreprises à mettre en place **des systèmes d'alerte** (le whistle blowing) à la disposition des salariés qui ont la possibilité de faire remonter de manière anonyme des anomalies qu'ils auraient constatées dans le fonctionnement de leur organisation. Les grosses filiales américaines ont de fait mis en place ce dispositif en Europe mais d'autres entreprises l'utilisent volontairement à titre expérimental.
- Toujours venant des États-Unis, des entreprises comme IBM ont mis en place un **Ombudsman**, une personne dédiée à la collecte de plaintes ou toute autre demande de salarié qui souhaiterait se faire entendre de manière anonyme sur des sujets divers (stress, harcèlement, etc.).
- **Le mécénat de compétences** est une pratique à laquelle les entreprises ont de plus en plus recours. En facilitant l'accès à des missions humanitaires en termes de temps et/ou de moyens financiers pour le salarié, l'entreprise créerait plus de fierté d'appartenance et des conditions de rétention de leurs ressources humaines plus pérennes.
- Enfin, les entreprises ont mis en place des dispositifs d'**innovation participative** (acceptation moderne de boîte à outils) ou de mécénat de compétence pour lesquels les salariés peuvent avoir une démarche proactive de participation.

### II – Engagement intermédié

En ce qui concerne l'engagement avec les représentants des salariés, de nombreuses pistes existent :

#### • Formalisation de la démarche RSE avec les syndicats au niveau du groupe

De plus en plus d'entreprises font le choix de contractualiser leurs engagements avec les syndicats dans un cadre européen ou mondial plutôt que de s'engager unilatéralement sous forme d'un code de conduite.

Pour les fédérations syndicales internationales, seule une contractualisation permet de crédibiliser les engagements RSE de l'entreprise :

#### Code de conduite

- 1 - Initiatives unilatérales
- 2 - Ne reconnaît pas nécessairement toutes les normes fondamentales de travail
- 3 - Concerne rarement les fournisseurs
- 4 - Le contrôle, dans le cas où il y en aurait, est supervisé par la direction
- 5 - Base faible pour un dialogue entre la direction et les travailleurs

#### Accord-cadre international

- 1 - Négocié entre les travailleurs et la direction de l'entreprise
- 2 - Reconnait toutes les normes fondamentales de travail
- 3 - Concerne généralement les fournisseurs
- 4 - les syndicats jouent un rôle dans l'application
- 5 - Base forte pour un dialogue entre les syndicats et la direction

Argumentaire développé par International Metalworker's Federation (IMF)

En 2010, on peut répertorier **63 multinationales** dont 57 européennes ayant signé un Accord Cadre International (ACI) avec une Fédération Syndicale Internationale (FSI).

Les thèmes de négociation recouvrent le plus souvent :

- le respect des conventions fondamentales de l'OIT (notamment sur la liberté d'association et le droit à la négociation collective)
- les droits de l'homme, l'environnement, la corruption
- la santé, la sécurité, les restructurations, la formation
- la non discrimination, la diversité, les rémunérations, la protection sociale.

- **Discussion avec les syndicats pour définir des indicateurs de reporting développement durable**

Il n'est pas facile pour les entreprises de renseigner sur la totalité des indicateurs de reporting développement durable demandés par des lois nationales ou des initiatives comme la Global Reporting Initiative. À cette difficulté de consolider des informations au niveau mondial, s'ajoute le fait que certaines informations demandées ne sont pas toujours pertinentes au regard du secteur d'activité de l'entreprise. C'est pourquoi, il peut être intéressant pour l'entreprise de sélectionner des indicateurs en nombre limité qui répondront aux attentes des représentants des salariés.

Des entreprises comme Rhodia, EDF et Danone ont choisi de négocier une sélection d'indicateurs dans le cadre de leur ACI.

- **Implication des syndicats dans le contrôle des engagements RSE des entreprises**

Les entreprises qui prennent des engagements dans le domaine du développement durable peuvent s'appuyer sur les syndicats au niveau global ou local pour vérifier le niveau d'application de ces engagements.

### Vérification au niveau global par le European Works Council d'EADS

“Dans les pays où EADS travaille, les délégués syndicaux ou les membres du comité d'entreprise peuvent informer la direction Centrale, oralement ou par écrit, de tout manquement à l'une ou plusieurs des dispositions ci-dessus. La direction Centrale d'EADS prendra alors les mesures appropriées afin de remédier à tout manquement auxdits principes et en rendra compte au Comité d'Entreprise Européen à l'occasion d'une séance plénière. Le Comité d'Entreprise Européen peut soumettre à la direction d'EADS, ou des Business Units, des propositions de mesures correctives pour assurer le respect de cet accord.”

### Vérification au niveau local : PSA Peugeot Citroën

L'accord mondial sur la RSE, après avoir été négocié et conclu avec International Metalworker's Federation, a été ratifié au niveau local dans plus de 10 pays par une cinquantaine de syndicats.

Les 15 engagements définis au niveau mondial font l'objet d'une évaluation annuelle par pays où les syndicats localement expriment leur avis sur le niveau d'atteinte des objectifs.

- **Implication des syndicats pour accompagner la démarche d'audit du fournisseur**

Certaines entreprises acceptent d'associer les syndicats dans leur stratégie de contrôle des fournisseurs mais aussi dans le suivi :

#### EDF :

Dans l'esprit de l'accord RSE du Groupe, et en articulation avec lui pour accompagner sa mise en œuvre en France, un accord sur la sous-traitance socialement responsable a été conclu avec les syndicats. Il garantit aux entreprises sous-traitantes et à leurs salariés que les interventions pour le compte d'EDF s'effectueront dans les meilleures conditions d'emploi, de qualification, de travail et de santé sécurité, en toute connaissance des risques inhérents aux activités exercées.

- **Sollicitation des syndicats pour formuler publiquement un avis sur le rapport développement durable de l'entreprise**

Les syndicats peuvent être invités par les entreprises à donner leur avis sur le rapport développement durable de l'entreprise, ou dans le cadre des panels de parties prenantes à s'exprimer sur leur vision des enjeux stratégiques. Pourront être sollicités :

- Le comité d'entreprise européen (CEE)
- Une fédération syndicale internationale (FSI)

Cet avis pourra être inséré dans le rapport de l'entreprise comme pour Lafarge.



NÉGOCIATION  
D'ACCORD

- DIVERSITÉ,
- ENVIRONNEMENT,
- SOUS-TRAITANCE,
- DROITS DE  
L'HOMME
- CONDITIONS DE  
TRAVAIL

# Engagement des entreprises avec les CONSOMMATEURS

## CONTEXTE

À l'échelle européenne, on observe une montée en puissance du consumérisme, pour répondre aux grandes attentes des consommateurs. Ces attentes se caractérisent selon différents cas de figure :

- un accès à des produits et services de qualité et de plus en plus personnalisés allié à :
  - la conservation de leur pouvoir d'achat ;
  - la demande d'une meilleure information quant aux conditions de production de ces produits, avec une attente forte de respect de critères environnementaux et sociaux.
- l'émergence d'une classe de consommateurs, informés et vigilants, à l'avant garde de ces préoccupations

Ces attentes s'expriment plus particulièrement à travers les thématiques suivantes :

- l'impact sur la santé et la sécurité, qui concerne surtout les biens – par exemple les scandales alimentaires (poulet à la dioxine, vache folle) ou de rappels de jouets contenant des produits dangereux pour la santé (de la peinture au plomb par exemple),
- la question de la lisibilité et de la compréhension des offres de produits et services, ce qui explique le développement des démarches d'étiquetage et de diverses labellisations, et ce d'autant plus que l'éthique publicitaire est remise en question par le greenwashing pratiqué dans certains secteurs,
- de même, avec le développement des TIC, la question de la protection de la vie privée constitue également une préoccupation forte des consommateurs – vente de données privées aux entreprises et leur exploitation par certains secteurs,
- enfin, le souci écologique des consommateurs pousse les entreprises à communiquer sur l'impact environnemental de leurs produits et services, notamment par le biais d'analyses du cycle de vie.



## DÉFINITIONS

Par consommateur, on entend une personne ou un groupe de personnes qui utilise un bien ou un service pour satisfaire des besoins individuels ou collectifs, et nous verrons qu'il exprime ses attentes vis-à-vis de l'entreprise de façon directe ou indirecte.

On différenciera le consommateur du client, ce dernier étant une personne physique ou une personne morale, acheteur effectif ou potentiel de biens ou de services proposés par une entreprise. Il doit être distingué du consommateur, car bien qu'acheteur du produit (ou du service), le client ne le consomme pas et/ou ne l'utilise pas nécessairement. De même, le consommateur n'est pas forcément acheteur (exemple des enfants).

# S'ENGAGER avec les consommateurs pourquoi, avec qui, comment?

## ■ POURQUOI ?

Si la relation client est de longue date codifiée et encadrée par la loi – les mentions légales d'information concernent quasiment tous les biens et services, des boissons alcoolisées aux produits d'épargne – ce n'est pas le cas de l'engagement avec le consommateur qui représente un enjeu central de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. L'engagement avec le consommateur, comme avec les autres parties prenantes (cf. fiche 1), présente d'une part des opportunités à saisir et d'autre part des risques à prévenir.

### Risques et opportunités pour s'engager

	Entreprise	Consommateur	Association de Consommateurs
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention et couverture des risques en amont des processus</li> <li>• Meilleure appréhension des attentes des consommateurs</li> <li>• Amélioration de l'image des produits et services</li> <li>• Meilleure perception des évolutions du marché</li> <li>• Innovation et création de valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre de produits et services plus adaptés aux besoins</li> <li>• Pouvoir de sensibilisation de l'entreprise à des thématiques particulières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenir l'amélioration de l'offre de produits ou de services ainsi que plus de transparence de l'entreprise</li> <li>• Assurer un suivi des activités de l'entreprise et accéder à une information plus complète</li> <li>• Reconnaissance de son expertise et amélioration de sa notoriété</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dégradation de l'image</li> <li>• Coûts supplémentaires</li> <li>• Echecs dans le déploiement de nouveaux produits et services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentalisation du dialogue par l'Entreprise</li> <li>• Pas de prise en compte des attentes exprimées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentalisation</li> </ul>

## ■ AVEC QUI ?

Le dialogue avec le consommateur peut prendre deux grandes formes :

- **Le dialogue direct entre les consommateurs et l'entreprise**, par le biais de la constitution d'un panel de consommateurs (cf. fiche panels) et des autres outils de la relation client : enquêtes de satisfaction, mesure des taux de réclamation, etc...
- **Le dialogue** avec les représentants des consommateurs qui peuvent être :
  - **les associations généralistes**, qui portent les intérêts de tous les consommateurs sur différents sujets
  - **les associations spécialisées**, qui représentent soit les clients d'une entreprise en particulier (les clients des opérateurs internet, par exemple), soit une catégorie de population particulière (une association de malades pour faire valoir les droits de ses membres en matière d'assurance, par exemple)

La sollicitation d'autres parties prenantes peut également se justifier par la posture choisie par certaines associations de consommateurs. En effet, par nature, ces associations adoptent souvent des positions de dénonciation afin de sensibiliser les consommateurs et de faire pression sur l'entreprise, que ce soit à l'échelle nationale ou européenne (Bureau Européen des Unions de Consommateurs).

On peut alors se demander **quelles autres parties prenantes peuvent jouer ce rôle d'intermédiaire entre le consommateur et l'entreprise** :

- les **ONG** peuvent être impliquées dans le dialogue avec l'entreprise en raison de leur expertise spécifique sur les sujets dont elles sont spécialistes (WWF, Greenpeace, etc.) ;
- les **syndicats** de salariés voient leur intervention légitimée par le fait que les décisions prises par l'entreprise en direction du client impactent les conditions de travail des salariés. Par exemple, l'ouverture de certaines hotline 24h/24 influe sur les conditions de travail des employés ; de même, les stratégies de sourcing axées sur la réduction des coûts peuvent impacter profondément les conditions de travail.



Dans un certain nombre de pays, les syndicats sont impliqués dans des collectifs associant ONG et associations de consommateurs (exemple du collectif Éthique sur l'Étiquette en France).

- **les institutions publiques** sont quant à elles mobilisables dans le dialogue en raison de leur expertise technique et de leur mission de défense d'intérêt général.

## ■ COMMENT L'ENTREPRISE PEUT-ELLE ENGAGER LE DIALOGUE ?

Comme pour les autres parties prenantes, l'engagement avec le consommateur peut être plus ou moins fort (cf. typologie des modes d'engagements).

- les **pratiques et outils** utilisés par les entreprises pour engager le dialogue avec le consommateur peuvent être divisés en différentes catégories.

Dans le tableau suivant, on se focalise sur la finalité de la démarche d'engagement, et non pas sur la nature de la démarche elle-même : par exemple, une entreprise qui met en place l'étiquetage de ses produits en partenariat avec une ONG verra son engagement classé dans la catégorie "information", puisque le but est d'informer le consommateur.

	Information	Consultation	Contractualisation
Client Consommateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etiquetage</li> <li>• Labellisation</li> <li>• Site Internet et autres supports de communication et journaux ciblés par type de client (particuliers, entreprises, collectivités publiques,...)</li> <li>• Rapports de Développement Durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test des produits</li> <li>• Enquêtes de satisfaction</li> <li>• Participation à des panels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service réclamations</li> <li>• Garanties et autres engagements volontaires</li> </ul>
Associations de Consommateurs	Rapports de Développement Durable	Participation à des panels	Signature de convention
ONG	Rapports de Développement Durable	Participation à des panels	Partenariat stratégique

## Quels thèmes d'engagement entre l'Entreprise et le consommateur ?

Thème de l'engagement	Partie prenante impliquée	Démarche
Renforcer la transparence sur les biens et services proposés	Consommateur	Communication
	ONG	Labellisation
	Institutions publiques	Etiquetage
Évaluer et améliorer sa relation client Prise en compte des attentes consommateurs	Consommateurs	Enquêtes, sondages
	Associations de Consommateur	Questionnaires, panels, dialogue
Rendre ses pratiques plus soutenables	ONG	Retrait de produits issus de ressources non renouvelables
Venir en aide aux clients les plus défavorisés	Associations de Consommateurs	Convention
	Institutions publiques	Abandon de créances

# Mesurer l'efficacité de l'engagement

Pour mesurer l'efficacité de l'engagement avec le consommateur, on peut notamment se référer à certains indicateurs proposés par le GRI :

- Dans le volet **étiquetage des produits et des entreprises**, on trouve l'indicateur PR5 : pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client.

“La satisfaction client révèle combien une organisation est sensible aux besoins de ses clients et, du point de vue de cette dernière, s'avère essentielle à la pérennité de sa réussite. Dans le contexte du développement durable, la satisfaction client fournit un aperçu de la manière dont l'organisation considère et gère sa relation avec un groupe de parties prenantes (les clients). La satisfaction client s'utilise conjointement avec d'autres outils de mesure du développement durable. Combinée, elle apporte un éclairage sur la prise en considération par l'organisation des besoins d'autres parties prenantes.”

Parmi les mesures permettant de mesurer la qualité de la relation client, on peut citer :

- la certification ISO 9001 (norme de management de la qualité) des points de vente
- la mesure du taux de réclamation ou de satisfaction des clients
- Dans le volet **communication marketing**, les indicateurs :
  - **PR6** : programme de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages.
  - **PR7** : nombre total d'incidents de non-conformité aux réglementations et aux codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainage, par type de résultat.

Dans la relation entre l'entreprise et le consommateur, la communication et la publicité jouent un rôle de premier plan. Ces indicateurs sont d'autant plus intéressants que le greenwashing publicitaire, très dommageable pour les entreprises, a été pointé du doigt dans certains pays par des instances de surveillance (le BVP et l'Ademe sur la publicité et le développement durable).

En plus de ces indicateurs déjà élaborés, on peut se référer aux lignes directrices des Nations Unies pour la protection des consommateurs pour en élaborer de nouveaux sur la base de ses recommandations.

## RECOMMANDATIONS

### Implication des parties prenantes

- Opérer une double sélection des parties prenantes :
  - Choisir les parties prenantes compétentes en fonction de leur domaine d'expertise sur le thème de l'engagement (association environnementale pour une démarche d'éco conception, par exemple)
  - Consulter les autres parties prenantes sur la démarche d'engagement, afin de la rendre plus inclusive, légitime et respectueuse du consommateur

### Transparence et évaluation des engagements

Inclure les parties prenantes dans le processus de définition des indicateurs de mesure du dialogue avec le consommateur et des engagements pris en conséquence ;

### Communication

- Si une démarche de labellisation ou d'étiquetage des produits est mise en place, l'entreprise doit veiller à ce qu'elle soit déployée avec pédagogie auprès des consommateurs (explications en magasin, supports de communication, mise en avant de la démarche, etc...)
- Explication de la démarche d'engagement (objectifs, modalités, moyens, réalisations)
- Mise en avant des résultats en prenant en compte de leur échelle

### Pour aller plus loin...

- BEUC, Bureau Européen des Unions de Consommateurs : [www.beuc.eu/Content/Default.asp?PageID=591&LanguageCode=fr](http://www.beuc.eu/Content/Default.asp?PageID=591&LanguageCode=fr)
- CRIOC, Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateur : [www.crioc.be/FR/](http://www.crioc.be/FR/)
- BVP-Ademe, La publicité est-elle respectueuse du développement durable ? - juin 2007 [www.bvp.org/fre/High/informations-generalistes/bvpcommunique/etudes/10818/etude\\_pub\\_developpement\\_durable.pdf](http://www.bvp.org/fre/High/informations-generalistes/bvpcommunique/etudes/10818/etude_pub_developpement_durable.pdf)
- Clean Clothes Campaign : [www.cleanclothes.org/cccs.htm](http://www.cleanclothes.org/cccs.htm)
- Ethique sur l'étiquette : [www.ethique-sur-etiquette.org/index.htm](http://www.ethique-sur-etiquette.org/index.htm)
- Nations Unies, département des Affaires Economiques et Sociales, Lignes directrices des Nations Unies pour la protection des consommateurs, New York, 2003 : [www.un.org/esa/sustdev/publications/consumption\\_en.pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/publications/consumption_en.pdf)



# Bonnes pratiques - Engagement des entreprises avec les CONSOMMATEURS

## CASINO - ADEME, MEEDDM

### Un exemple de partenariat institutionnel, l'étiquetage carbone Casino

#### Objectif

- fournir aux consommateurs une information claire sur l'impact environnemental des produits consommés ;
- leur permettre de faire leurs choix de consommation en connaissance de cause.

#### Contexte

En partenariat avec le Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer (MEEDDM) et l'Ademe, le groupe Casino a lancé le 11 juin 2008 un étiquetage environnemental de ses produits.

Cette initiative qui concerne une centaine de produits est progressivement étendue à l'ensemble des produits de la gamme Casino. L'étiquetage comprend notamment l'impact carbone du produit concerné ainsi que des informations sur sa recyclabilité. Il est apparu important au groupe que celui-ci soit accompagné d'une communication adaptée auprès des consommateurs pour les sensibiliser à ce nouvel étiquetage et à son utilité.

## BPCE - WWF, AMIS DE LA TERRE, TESTÉ POUR VOUS, ADEME

### L'étiquetage des produits financiers, une démarche multi parties prenantes des Caisses d'Épargne

#### Objectif

- fournir aux consommateurs une information transparente sur les produits et services financiers des Caisses d'Épargne dans le cadre de leur démarche de développement durable.

#### Contexte

Dans le cadre du programme Bénéfices Futur, les Caisses d'Épargne ont mis en place l'étiquetage de l'ensemble de leurs produits financiers. Dans un but de transparence, pour chaque produit sont pris en compte le risque financier (sécurité), la responsabilité sociale (responsabilité) et l'impact carbone (climat).

Pour ce dernier indicateur, par exemple, on prend en compte les émissions de CO<sub>2</sub> dérivant de l'activité de la banque ainsi que celles générées par l'activité des entreprises financées. Cette démarche innovante, évaluée tous les mois dans le cadre de la démarche collaborative avec les parties prenantes (Ademe, les Amis de la Terre, Testé pour vous, WWF) n'est pas considérée par les Caisses d'Épargne comme un outil privé. Au contraire, la banque espère que cette méthodologie aura un effet d'entraînement à l'échelle de la place bancaire.

### CARREFOUR - WWF - L'offre produits responsables du groupe Carrefour

#### Objectif

- protéger les ressources naturelles
- sensibiliser les consommateurs et les employés aux enjeux du développement durable

#### Contexte

Sur la question du **bois**, Carrefour France a étudié le remplacement du teck et du keruing en magasin par du bois certifié FSC. Le groupe s'est également engagé contre le commerce illicite de bois et n'a pas de relation commerciale avec la Birmanie.

En ce qui concerne la sensibilisation du consommateur aux enjeux du développement durable, des supports de communication ont été élaborés avec le WWF. Le groupe propose également des **produits labellisés – accompagnés de guides explicatifs** – et en fait la promotion. L'objectif est de proposer des produits durables à des prix cœur de marché, afin de les rendre accessibles à tous les budgets.

Sur la problématique des **sacs de caisses**, depuis mars 2007, les hypermarchés ne distribuent plus de sacs de caisses jetables gratuits. A cet égard, le rôle joué par le WWF a été fondamental à deux niveaux :

- pour la formation et l'accompagnement des caissières à l'arrêt des sacs de caisse ;
- pour montrer l'enjeu écologique de la suppression des sacs de caisses auprès des clients

De même sur la question des économies d'énergie, en partenariat avec la Commission Européenne et le WWF, Carrefour a fait la promotion des **ampoules basse consommation**. Cette campagne a nécessité également d'importantes mesures de sensibilisation afin d'orienter le choix des consommateurs vers ces produits.

#### Résultats

Le partenariat entre le WWF et les hypermarchés Carrefour a permis le retrait des sacs plastiques gratuits des caisses au profit de l'utilisation de sacs réutilisables - notamment à travers des actions et affiches en magasin et la formation des caissières. De même, sur le mobilier de jardin, le partenariat a abouti au retrait du teck et du Keruing - essences rares et souvent exploitées dans des conditions sociales douteuses - et à son remplacement par du bois labellisé FSC (80 % des achats de bois).

---

### LYONNAISE DES EAUX (filiale de GDF SUEZ)

#### La relation consommateur, pilier de la démarche de développement durable de la Lyonnaise des Eaux

Dans le domaine des services à l'énergie, de la production d'électricité et de la distribution d'eau et d'assainissement, GDF SUEZ compte au sein de sa clientèle des gouvernements, des industries, des représentants du secteur tertiaire (entreprises commerciales et publiques), et dans ce contexte, l'entreprise est délégataire privé d'un service public local. Dans le cadre de la politique de développement durable du groupe, la Lyonnaise des Eaux fait la promotion de **l'eau du robinet comme eau de boisson** auprès des consommateurs. Selon les dernières enquêtes, 72 % des clients sont des buveurs réguliers d'eau du robinet, et ce pourcentage est en augmentation. Cet indicateur a également été intégré comme objectif pour les délégations locales, avec un système de bonus malus en fonction des résultats. De plus, un réseau de consommateurs testeurs peut alerter la Lyonnaise des Eaux en cas de détérioration de la qualité gustative de l'eau.

Dans le cadre de cet engagement, une campagne de promotion de l'eau du robinet dans les écoles - avec également un objectif de **prévention de l'obésité infantile** - a été menée avec l'Institut National de la Consommation et a conduit à l'implantation d'une centaine de fontaines à eau du robinet en 2007.

Une des mesures consiste en l'interdiction par les équipes de couper l'eau à des gens en situation de précarité et de bonne foi (les gens qui ont des difficultés à payer leur facture d'eau sont souvent dans des situations de forte précarité). De plus, la Lyonnaise des Eaux a mis en place un système de télé-relève pour connaître la consommation et détecter les fuites par des émetteurs à radiofréquence. 30 000 clients ont adopté ce service, et 40 000 demandes sont en attente de traitement.

# Engagement des entreprises avec les ACTIONNAIRES



## CONTEXTE

Les actionnaires (individuels, institutionnels/pour compte de tiers) figurent, au même titre que les clients et les salariés, au rang des parties prenantes traditionnelles (voire privilégiées selon certains) des entreprises. Celles-ci s'attachent à nouer et à poursuivre avec eux des relations de long terme. À cet effet, les entreprises font en sorte de mettre en œuvre des principes d'action destinés à assurer l'égalité d'accès à l'information pour tous, sa disponibilité immédiate et sa transparence, ainsi qu'à développer une politique de proximité fondée sur l'écoute et le dialogue. Ces conditions nourrissent la confiance et la fidélisation des actionnaires. Le système économique ne peut se financer durablement que si l'actionnaire est respecté et ses motivations prises en compte, car c'est lui qui engage et risque ses capitaux.

Or paradoxalement, selon une étude mondiale publiée en mars 2008 par The Economist Intelligence Unit ("Under the spotlight : The transition of environmental risk management") la réglementation représente pour 28% des entreprises une pression plus efficace que la pression des financiers (8%). De même, l'enquête réalisée par Accenture en 2008

après des grandes sociétés françaises, montre que l'objectif d'accroître leur attractivité auprès des investisseurs se classe loin derrière la mise en conformité avec la réglementation ou la réduction des coûts par exemple.

La forte progression des fonds de placement basés sur les critères de l'ISR (Investissement Socialement Responsable) et la multiplication des indices développement durable, incitent pourtant les entreprises à renforcer leur politique de dialogue avec les actionnaires individuels et les investisseurs institutionnels et pour compte de tiers, et à élargir le champ des informations communiquées en accordant une place croissante aux éléments extra financiers. Ce mouvement est encouragé par le développement de l'activisme actionnarial, découlant des politiques d'exercice des droits de vote des gérants et de la pression des ONG actionnaires, qui offre un puissant levier aux politiques de dialogue des entreprises avec leurs actionnaires.

# INFORMER ET DIALOGUER : pourquoi, avec qui, comment?

## ■ POURQUOI ?

Les actionnaires prennent le risque majeur de perdre leur capital en cas de faillite. Confrontant les offres et les demandes du titre, le cours de l'action en Bourse traduit leur confiance ou leur inquiétude vis-à-vis de la pérennité de l'entreprise et de sa capacité à fournir des profits. Celle-ci doit donc s'organiser pour répondre à leur questionnement sur la façon dont elle réalise son profit.

Les exigences exprimées en la matière par les actionnaires tendent à s'élargir. Ainsi les enjeux de développement durable représentent une part croissante de leurs attentes. Selon un sondage réalisé par TNS Sofres pour Dexia, plus de 4 actionnaires sur 5 déclaraient prendre en compte le **critère du développement durable dans le choix de leurs valeurs**.

Si la crise financière et économique conduit les investisseurs institutionnels à demander davantage encore que les années précédentes, des éléments sur la stratégie des entreprises, leurs objectifs et leurs perspectives à court, moyen et long terme, et si les informations strictement financières sont toujours recherchées, elles tiennent proportionnellement une place moins importante. Les investisseurs s'intéressent de plus en plus à **l'effet de levier sur la performance globale des politiques RSE mises en œuvre ou encore au meilleur contrôle des risques qu'apportent ces politiques**.

Les actionnaires individuels, pour leur part, ont le sentiment de ne pas être suffisamment reconnus par les sociétés cotées. Ils souhaitent un renforcement de la communication des grands émetteurs et la veulent plus pédagogique, plus réactive et surtout plus transparente. Ils expriment un besoin fort de réassurance.

## Risques et opportunités pour dialoguer

	Pour l'entreprise
Opportunités pour dialoguer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nouer une relation de confiance avec un actionariat identifié et connu et ainsi limiter les malentendus et lutter contre la désinformation</li><li>• Limiter les risques de désaffection de l'actionariat qui avec la mondialisation des marchés et l'accroissement de la volatilité s'accommode de moins en moins d'une gestion traditionnelle en "bon père de famille"</li><li>• Répondre aux attentes spécifiques et approfondies des investisseurs ISR.</li><li>• Engager un dialogue continu (pas seulement en situation de crise...).</li><li>• In fine, renforcer la réputation de l'entreprise en élargissant l'information et le dialogue à la RSE.</li></ul>
Les risques possibles	<ul style="list-style-type: none"><li>• En s'ouvrant aux thématiques DD et RSE, notamment vis à vis des actionnaires individuels : risque de brouillage des messages ; nécessité pour l'entreprise de développer de nouveaux outils et argumentaires permettant de mesurer l'impact économique/financier de sa démarche de RSE.</li><li>• S'exposer à une surenchère potentielle car les activités de l'entreprise font l'objet d'une veille constante : un dialogue n'est en aucun cas une assurance contre les campagnes d'activisme actionnarial.</li></ul>





## ■ AVEC QUI ?

### • Les actionnaires individuels

Les attentes prioritaires des actionnaires individuels portent sur la bonne marche de l'entreprise, la pertinence de ses axes de développement, la gestion de ses risques ainsi que sur sa gouvernance (transparence, contrôle, implication et rémunération des dirigeants, efforts pour dialoguer avec les actionnaires, etc.). Avec la crise, ce dernier thème revêt une importance accrue. Viennent ensuite (mais assez largement derrière) la politique sociale (emploi, restructuration, participation des salariés au capital, etc.), puis les relations entre l'entreprise, ses autres partenaires et plus largement la société civile. L'environnement, préoccupation autrefois mineure, tend à prendre de plus en plus de place.

Les actionnaires individuels peuvent compter sur l'appui d'organismes spécialisés dans le conseil aux minoritaires notamment, comme l'ADAM ou Déminor.

### • Les actionnaires salariés

Beaucoup d'entreprises ont développé une politique d'actionnariat salarié permettant à leurs salariés d'être propriétaires d'actions de l'entreprise dans un but de fédération autour du projet de l'entreprise mais aussi dans un but sociétal de partage des profits.

Régulièrement des entreprises mettent en place dans un cadre national ou international des ventes d'actions proposées parfois à taux préférentiel (décote pouvant aller jusqu'à 20 %). Au titre de la loi du 30/12/2006, les actionnaires salariés disposent de représentants au sein des Conseils d'Administration ou des Conseils de Surveillance des entreprises cotées (dès qu'ils possèdent collectivement au moins 3 % du capital), selon des modalités d'accès précisées dans les statuts des dites entreprises. Très souvent ces salariés actionnaires se regroupent en association pour mieux défendre leurs intérêts. C'est notamment le rôle de la Fédération des associations d'Actionnaires Salariés et anciens salariés (FAS).

### • Les investisseurs

Cette catégorie n'est pas homogène. Elle regroupe à la fois des sociétés de gestion, des fondations, des organisations religieuses, des associations, mais aussi des fonds de pension, des caisses de retraite et de prévoyance ainsi que des compagnies d'assurances et mutuelles... Chacune de ces organisations a ses objectifs et ses motivations propres. Selon les cas, les investisseurs utilisent l'un ou l'autre (voire plusieurs) des quatre modes d'interventions suivants :

- **le negative screening** : exclusion de certaines entreprises selon des critères éthiques ou de développement durable,
- **le positive screening** : à l'inverse, démarche de sélection de sociétés sur la base de critères du même type,
- **l'engagement** consistant à amener l'entreprise à faire évoluer son comportement ou les conséquences de son activité en matière environnementale, sociale ou de gouvernance(ESG),
- **l'activisme actionnarial** ou utilisation de tous les moyens d'action offerts aux actionnaires d'une société par le gouvernement d'entreprise.

Les conditions du dialogue entre gérants, émetteurs et actionnaires se sont développées ces dernières années.

**L'activisme actionnarial** a par ailleurs fortement contribué à alerter les dirigeants d'entreprises sur de nouveaux enjeux sociétaux. Ce mouvement a été considérablement amplifié au cours des dernières années et renforcé notamment par la forte **croissance des fonds ISR** (source Novethic : le marché de l'ISR en France représente près de 30 milliards d'euros à fin 2008 : + 37 % par rapport à 2007. Les investisseurs institutionnels représentent 75 % des encours ISR avec une hausse de + 54 %). Au préalable, les gestionnaires d'actifs ont développé des **politiques d'exercice des droits de vote** en assemblée générale (dite de "proxy voting"), au sein des fonds de gestion traditionnelle et durable, dont les principes ont vocation à assurer la protection des droits de décision et d'information de leurs clients investisseurs.

De nombreux établissements fournissent de l'information aux investisseurs pour les aider à exercer leurs droits de vote : RiskMetrics, Manifest (cabinet londonien), GMI (Governance Metrics International)... En France, on compte différents acteurs spécialisés dans les politiques de vote actives : Proxinvest (société de conseil) et Phitrust (société de gestion) qui développent des stratégies d'engagement actionnarial... En Europe, on peut mentionner la Fondation suisse Ethos qui regroupe 80 investisseurs et qui gère 1,2 milliard d'euros.

## ■ COMMENT ?

### Exemples d'initiatives témoignant du pouvoir d'influence des investisseurs

	Pour l'entreprise
<b>Fonds de réserve</b>	<p>Le fonds de pension du gouvernement norvégien ("Government Pension Fund – Global" anciennement "Petroleum Fund") a été créé pour gérer les excédents de réserves générés par l'exportation du pétrole. Il pratique une politique d'évaluation et de sélection basée sur les principes de l'analyse environnementale, sociale et de gouvernance. C'est le plus important fonds souverain géré selon des règles d'ISR.</p> <p>En France, l'ERAFP (Établissement de Retraite Additionnelle de la Fonction Publique) a adopté une politique ISR pour la totalité de ses investissements.</p>
<b>Coalition d'investisseurs</b>	<p>Lancé en 2000, le Carbon Disclosure Project (CDP) regroupe plus de 475 investisseurs institutionnels, représentant 55 trillions de dollars d'actifs sous gestion, et dont l'objectif est de rassembler des informations utiles à l'évaluation de l'impact des changements climatiques sur la valeur boursière des entreprises. Le CDP recueille et analyse chaque année les informations fournies par 1 550 entreprises cotées et a notamment lancé le "Climate Leadership Index".</p>
<b>Engagement de bonnes pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le "prix de l'Assemblée Générale de l'Année" des groupes du CAC 40 a été créé par CapitalCom afin de récompenser la société dont l'AG correspond aux meilleures pratiques en cours sur la base de 70 critères, notamment : organisation de l'Assemblée, qualité des interventions et des échanges, dimension pédagogique, accessibilité de l'information financière, présentation des dispositifs de RSE, etc.</li><li>• En 2006, ont été créés, sous l'égide des Nations Unies, des Principes pour l'Investissement Responsable (PRI) qui reprennent 6 engagements responsables pour la gestion des portefeuilles d'investissements et dont l'objectif est de développer l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).</li><li>• L'Association Française de la Gestion Financière (AFG) a publié la version 2009 de ses recommandations sur le gouvernement d'entreprise et signale à ses membres ("programme de veille") les résolutions d'AG contraires à ces recommandations. Elle souligne notamment cette année l'importance d'une vigilance accrue en matière de rémunérations des dirigeants.</li><li>• L'International Corporate Governance Network (ICGN) est un réseau d'investisseurs permettant un échange d'informations sur les questions de gouvernance.</li></ul>
<b>Recherche et sponsoring</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• En 2004, a été lancé l'Enhanced Analytics Initiative (EAI) un collectif d'investisseurs et gestionnaires d'actifs dont l'objectif est de financer les courtiers développant des analyses extra-financières et d'instaurer un langage commun.</li><li>• L'AFG a rassemblé des soutiens à une chaire de recherche sur l'investissement durable confiée à Polytechnique et Toulouse I.</li><li>• En 2005, le Forum pour l'Investissement Responsable (FIR) a lancé le prix de la Recherche européenne "Finance et Développement durable".</li><li>• Le FIR organise par ailleurs le FAIRE (Forum Annuel de l'Investissement Responsable en Europe), plate forme de dialogue entre investisseurs, courtiers et entreprises sur les politiques et pratiques de Développement Durable des sociétés.</li></ul>

### De nouveaux leviers de dialogue

Les leviers du dialogue avec les "actionnaires" sont devenus plus complexes et intermédiés.

#### • Les agences de notation extra-financière et autres structures de conseil

- Les investisseurs et/ou leurs sociétés de gestion, soucieux de disposer d'une analyse indépendante, font appel à des agences spécialisées pour évaluer les pratiques des entreprises en matière de développement durable. Les agences de notation extra-financière se positionnent en véritables intermédiaires de marché entre les investisseurs qui achètent



leurs travaux et les entreprises qu'elles évaluent. Leur intervention est un levier de dialogue et de valorisation de plus en plus importante qui permet d'objectiver **la valeur des actifs intangibles de l'entreprise et d'apporter un avis complémentaire aux critères financiers habituellement retenus.**

Indépendamment des rapports et des notations qu'elles délivrent, certaines agences ont créé des indices Développement Durable (ASPI EUROZONE, FTSE 4 GOOD, DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX...) sur le modèle des indices boursiers financiers.

Les grandes entreprises cotées qui se veulent engagées en matière de Développement Durable attachent beaucoup de prix à être éligibles aux indices les plus reconnus.

### Évolution du marché des agences extra-financières

Malgré les concentrations opérées, le marché de la notation extra-financière reste assez éclaté et les approches méthodologiques utilisées relativement hétérogènes. À côté d'organismes à vocation que l'on qualifiera de "généraliste" (Vigéo, Innovest, Eiris, SAM...), certains, à l'instar de Trucost ou Oekom, offrent des analyses portant uniquement sur la performance environnementale des entreprises, ou encore se sont spécialisés sur l'analyse des petites et moyennes valeurs cotées ou non cotées (Ethifinance). L'agence Avanzi, qui vient de fusionner avec Vigéo, lance en 2008 auprès des entreprises une offre visant à **identifier plus facilement les actionnaires ISR** et permettant ainsi d'engager un dialogue avec eux.

- En parallèle, d'autres organismes comme Proxinvest et Deminor se sont spécialisés dans le conseil dans les domaines de la gouvernance et du vote d'actionnaire (cf. ci-dessus).

Les entreprises reprennent dans leur communication les appréciations et classements formulés à leur égard par les agences. Être sélectionné dans l'un des indices boursiers socialement responsables s'apparente, pour une entreprise, à un label de bonne conduite et peut constituer une "preuve" de sa conformité aux meilleurs standards. On rencontre une grande diversité de pratiques dans la manière de rendre compte de ces sujets ainsi qu'au niveau des supports utilisés, ce qui ne facilite pas la comparaison entre entreprises.

De façon plus générale, les entreprises ont à gérer le dilemme de l'efficacité de leurs supports de communication, comme le rapport DD/RSE, vis-à-vis de la cible des actionnaires/investisseurs. Selon une étude de CorporateRegister.com (banque de ressources dédiée à la responsabilité des sociétés) publiée en 2008, les investisseurs et analystes ne représentent que 8 % du lectorat des rapports de développement durable contre 23 % pour les étudiants et 14 % pour les consultants.

#### • Les ONG actionnaires

Un certain nombre d'ONG sont devenues actionnaires afin de pouvoir intervenir lors des AG et amplifier ainsi leur **pouvoir d'interpellation**. Contrairement aux investisseurs pour lesquels l'activisme actionnarial s'inscrit généralement dans une logique de partenariat et de dialogue de long terme avec l'entreprise, les ONG n'ont a priori pas d'objectif patrimonial et bien souvent les titres sont revendus une fois le dialogue engagé. Dans ce cas, l'activisme est un moyen d'exprimer des attentes des parties prenantes et non pas directement des actionnaires. La relation avec l'entreprise est bien souvent conflictuelle.

### Exemples de mises en causes par la société civile

- L'ONG belge Netwerk Vlaanderen a été à l'origine de débats avec le secteur financier sur les politiques de financement et d'investissement dans le secteur de l'armement (notamment celui des mines antipersonnel et des bombes à sous-munitions) ainsi que sur la question de la prise en compte du respect des droits de l'homme dans la politique de financement de projets.

- Cette interpellation a été reprise par Amnesty International et Handicap International en France en 2006 et 2007, avant le lancement du processus d'Oslo qui a conduit les états signataires à renoncer aux BASM (comme ils l'avaient fait pour les mines anti-personnel) Un certain nombre d'entreprises du secteur ont alors corrélativement développé des politiques d'exclusion vis-à-vis des entreprises fabriquant ces armes controversées (AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Dexia, Natixis, Société générale).

- En juin 2008, lors de l'AG d'ExxonMobil, une coalition d'actionnaires a réclamé la mise en œuvre de la part de la société, d'une politique de lutte contre le réchauffement climatique.

# Mesurer l'efficacité de l'engagement

Les outils et supports utilisés sont d'une grande diversité ; ils varient en fonction de différents critères propres à l'entreprise et de la composition de son actionnariat : répartition internationale, composition à prédominance institutionnelle, familiale ou individuelle de l'actionnariat, développement de l'actionnariat salarié... Il s'agit soit de simples instruments de communication, soit de moyens de dialogue pour échanger avec les actionnaires sur la vie de l'entreprise. Ils sont différents selon que l'on s'adresse aux actionnaires individuels ou aux investisseurs institutionnels ou pour compte de tiers.

## Outils et supports à destination des actionnaires individuels

<b>Services et outils d'information.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lettre de l'actionnaire.</li><li>• Livret ou guide de l'actionnaire pour l'aider à gérer ses titres, maîtriser la fiscalité de l'action et participer à la vie de l'entreprise.</li><li>• Charte formalisant les engagements et responsabilités de l'entreprise.</li><li>• Documents de référence, rapports trimestriels et semestriels, rapports DD, plaquettes thématiques, guides pédagogiques</li><li>• Journal téléphonique (n° vert et/ou adresse e-mail permettant de dialoguer avec un membre de l'entreprise).</li><li>• Messagerie</li><li>• Assemblée générale retransmise en direct sur internet.</li><li>• Site internet : la solution internet est communément présentée comme la solution la mieux adaptée aux SMID Caps versus le club d'actionnaires perçu comme plus chronophage et coûteux (source Finca/Mazars/Ginestié Magellan Paley-Vincent : "Pratiques de gouvernance des SMID Caps" mai 2007).</li><li>• Prise en charge dans certains pays étrangers des coûts d'acheminement de l'information financière par les banques dépositaires.</li><li>• Offre de services : envoi d'articles et de chroniques, offres exclusives de services (concerts, expositions, conférences...).</li></ul>
<b>Rencontres</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réunions sur l'ensemble du territoire.</li><li>• Salons et conférences (exemples : Actionaria ; Fédération française des club d'investissement ; Cercle de liaison des informateurs financiers ; Association Nationale des Actionnaires de France...).</li><li>• Assemblée Générale annuelle.</li></ul>
<b>"Club", "cercle" ou "comité consultatif" (national, européen) d'actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conseiller l'entreprise dans sa politique de communication en direction des actionnaires individuels.</li><li>• Consultation sur le contenu du rapport d'activité et de développement durable.</li><li>• Intervention de l'un d'entre eux lors de l'AG.</li></ul>

## Les relations avec les actionnaires salariés

	Ils disposent des mêmes droits en matière d'information que les autres actionnaires individuels ; ils ont accès en principe aux mêmes outils et supports. La majorité des entreprises ont créé en plus des sections dédiées dans leur intranet ou encore des courriers à leur intention...
--	--

## Outils et supports à destination des investisseurs

<p><b>Rencontres/ Supports</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions et road shows</li> <li>• Rencontres en face à face</li> <li>• Participation à des conférences</li> <li>• Diffusion de publications et documents ad hoc</li> <li>• Envois de communiqués de presse</li> <li>• Numéro de téléphone dédié</li> <li>• Messagerie</li> <li>• Mise en ligne des présentations des résultats et de toutes les présentations publiques</li> </ul>
<p><b>Dialogue spécifique avec les fonds ISR</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Road shows dédiés</li> <li>• Réunions avec les analystes financiers et extra-financiers, organisation de visites dédiées et rencontres avec des experts de l'entreprise</li> <li>• Réponses à des questionnaires émanant notamment des agences de notation extra financière</li> <li>• Envoi d'une enquête de satisfaction permettant de mesurer les perceptions et attentes concernant le rapport DD</li> <li>• Information des actionnaires et des principaux conseils en vote (Proxy sollicitors) de la date et du contenu de l'AG</li> <li>• Diffusion publique d'un rapport annuel sur les modalités et résultats de la politique d'exercice des droits de vote</li> </ul>



## RECOMMANDATIONS POUR RÉUSSIR UN DIALOGUE STRATÉGIQUE ENTREPRISES – ACTIONNAIRES :

Adapter les processus pour tenir compte des exigences accrues des actionnaires en matière de transparence et de dialogue,

- Développer une communication fondée sur des preuves et faisant ressortir les enjeux prioritaires, les réponses concrètes apportées dans le cadre des politiques définies, les progrès réalisés, mais aussi les difficultés ou les problèmes rencontrés,
- Ne pas attendre les situations de crise pour communiquer : piloter de façon continue les relations avec les actionnaires individuels, les investisseurs institutionnels, les gestionnaires pour compte de tiers et les agences de notation,
- Développer des modes de reporting à même de mieux appréhender la performance globale de l'entreprise (liens entre financier et extra financier),
- Hiérarchiser et rationaliser les supports d'information utilisés dans un souci de clarté et d'efficacité,
- Proposer aux agences de notation et aux gestionnaires d'indices ou d'actifs ISR, l'adoption d'un code de bonne conduite afin de professionnaliser leurs relations avec les entreprises. [En juin 2002, en partenariat avec l'ADEME et EpE, l'ORSE a établi une "Charte d'engagement réciproque entre les entreprises et les organismes d'analyse sociétale".]



### Pour aller plus loin...

Présentation des agences de notation :

[www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs\\_notion\\_ent/guide\\_notation.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/docs_notion_ent/guide_notation.pdf)

Guide Finance : [www.orse.org/site2/index.php?page=10&langue=fr](http://www.orse.org/site2/index.php?page=10&langue=fr)

Guide ISR : [www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/tableau/Guide\\_ISR\\_juillet\\_07.pdf](http://www.orse.org/site2/maj/phototheque/photos/tableau/Guide_ISR_juillet_07.pdf)

# Engagement des entreprises avec les AUTORITÉS PUBLIQUES

## DÉFINITIONS

- Engagement politique responsable.

Selon le projet de norme ISO 26000 : « les organisations peuvent appuyer le processus politique public et encourager le développement de politiques publiques bénéfiques pour la société au sens large. Il convient que les organisations évitent des comportements tels que la manipulation, l'intimidation et la coercition, qui peuvent éroder le processus politique public ».

- Lobbying responsable.

Selon Accountability, le lobbying responsable conduit à agir « en cohérence et en accord avec les politiques de l'organisation déjà mises en place, les engagements pris vis-à-vis des parties prenantes, la stratégie et le cœur de métier de l'organisation ».

Ces définitions, assez générales, ouvrent un large champ de réflexion aux entreprises soucieuses d'une démarche de lobbying responsable, esquissée principalement par les référentiels internationaux (GRI, ISO).

Les agences de notation apprécient au cas par cas la responsabilité de l'entreprise en la matière.

## CONTEXTE

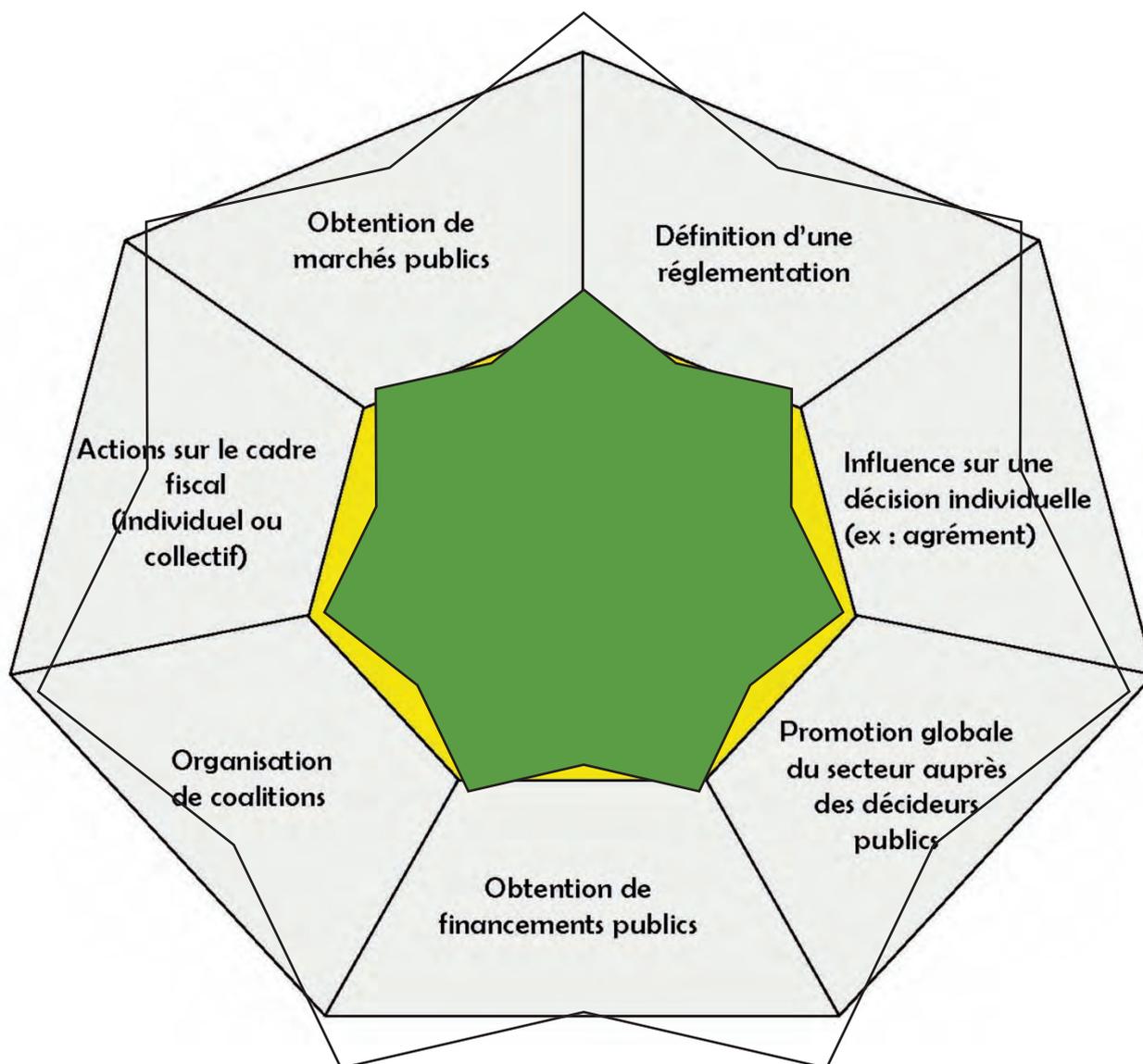
L'intervention des autorités publiques dans le domaine social et environnemental, notamment par la production de lois, décrets, réglementations fiscales, mise en place de référentiels, normes, labels (...) a des conséquences sur les conditions d'exercice sur les dépenses des entreprises qui peuvent agir ou émettre des réactions.

# S'ENGAGER avec les autorités publiques : pourquoi, avec qui, comment?

## ■ POURQUOI ?

### Thématiques principales d'engagement

Les domaines d'intérêt de l'entreprise qui peuvent justifier une démarche de lobbying sont très variés.

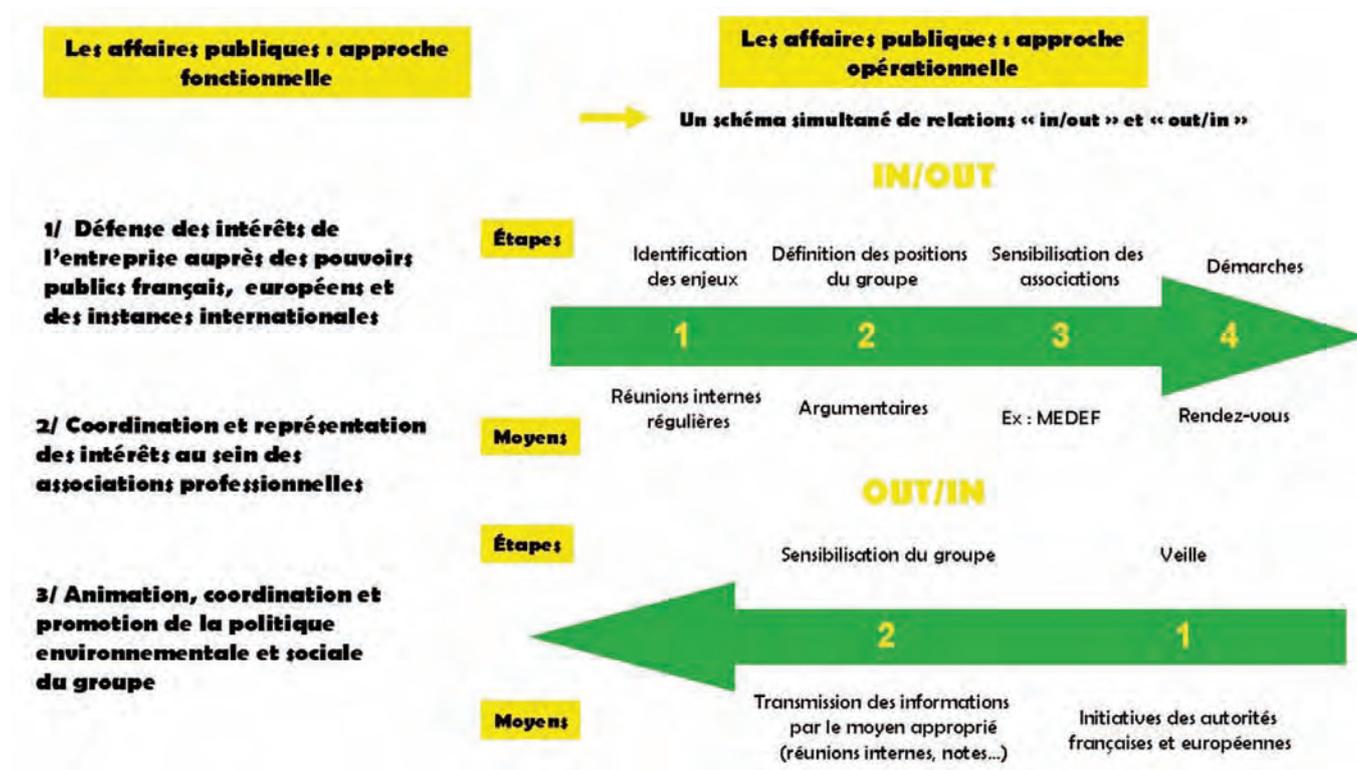


Les entreprises sont ainsi légitimes à défendre leurs intérêts.

Les règles du développement durable, principalement extra légales, de type « soft law » selon la terminologie anglo-saxonne, imposent toutefois une certaine transparence dans la mise en œuvre des moyens humains, organisationnels et financiers qu'elles peuvent mettre en œuvre.

Les entreprises défendent leurs intérêts en direct et/ou dans le cadre des organisations professionnelles sectorielles ou territoriales (locales, nationales ou internationales) qui les représentent.

En pratique, l'action de l'entreprise combine une série d'actions offensives (in/out) et défensives, plus informatives (out/in).



### Les objectifs du partenariat, le champ d'application

Les entreprises peuvent s'engager auprès des autorités publiques :

- en mettant à disposition leur capacité d'expertise
- en valorisant les initiatives les plus innovantes et les plus responsables
- en créant les conditions d'une concurrence qui tire les différents acteurs économiques vers plus de progrès social et de respect de l'environnement.

### Trois raisons de s'engager

#### • Un enjeu de marché

Pour se développer et investir, les entreprises ont besoin de s'appuyer sur un environnement institutionnel politique, économique et social stable et prévisible.

Les autorités publiques doivent pouvoir faire évoluer leur système de gouvernance institutionnel sans interférence des entreprises, notamment étrangères au pays d'accueil.

Dans quelle mesure les autorités publiques peuvent-elles renchérir les coûts de fonctionnement et d'investissement des entreprises ?

Ces coûts peuvent être acceptables mais dans quelle limite lorsqu'il s'agit d'intégrer des enjeux sociaux et environnementaux ou d'autres coûts notamment pour assurer la défense des consommateurs ?

Les entreprises dans leurs démarches auprès des pouvoirs publics mettent en avant les enjeux de compétitivité que certaines décisions publiques peuvent affecter.

#### • Un enjeu de management

Une relation responsable avec les autorités publiques notamment au niveau local permet de prévenir des conflits et d'avoir une meilleure compréhension des enjeux. Elle permet à l'entreprise de s'inscrire dans le cadre du concept de « permis d'opérer ».

#### • Un enjeu d'innovation

L'importance des enjeux du développement durable nécessite sans doute une mobilisation de tous les acteurs, autorités publiques et entreprises dans le cadre d'actions conjointes favorisant la mise en place de processus d'innovation impliquant le monde de la recherche.

## Risques et opportunités d'établir une relation

	Pour l'entreprise	Pour les autorités publiques
Opportunités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacité à se faire accepter, « permis d'opérer » plus facilement acquis grâce notamment à une meilleure acceptation politique</li> <li>• anticipation des attentes des parties prenantes et des évolutions réglementaires</li> <li>• démarche de RSE légitimée par la mise en cohérence entre les engagements de l'entreprise et ses relations avec les autorités</li> <li>• amélioration des performances extra-financières par la volonté d'améliorer son image</li> <li>• renforcement de l'avantage concurrentiel, neutralisation des conditions de concurrence (« level playing field »)</li> <li>• anticipation des risques</li> <li>• clarification de ce qui relève de la sphère de responsabilité de chacun avec une difficulté qui tient au fait que la frontière est évolutive dans le temps et qu'elle varie selon le contexte culturel, social et religieux du pays dans lequel cela se situe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identification des attentes et difficultés du monde de l'entreprise</li> <li>• quête de propositions innovantes parmi les initiatives volontaires mises en place ou parmi les propositions émises</li> <li>• meilleure acceptation des politiques publiques par les acteurs non-gouvernementaux</li> <li>• mise en œuvre de politiques publiques bénéficiant du concours d'entreprises privées</li> <li>• apport d'éléments d'information et de compréhension des enjeux</li> <li>• apport de points de vue pluriels sur des enjeux complexes</li> </ul>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• certaines prises de position peuvent être contraires à l'intérêt d'autres parties prenantes ou autres secteur d'activité</li> <li>• risque d'image si un décalage est perçu entre les actes et les paroles de l'organisation</li> <li>• l'entreprise s'expose à des attaques plus fréquentes car elle est constamment observée (le lobbying est un thème de plus en plus abordé par les ONG)</li> <li>• aucune réussite assurée malgré les ressources engagées</li> <li>• pratiques de corruption</li> <li>• impossibilité pour l'entreprise de se désengager d'un pays lorsqu'elle a assumé des activités relevant notamment des autorités publiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• savoir différencier les initiatives menées pour des intérêts individuels de celles servant l'intérêt général</li> <li>• risque de donner à certains secteurs d'activité entreprise, une influence disproportionnée par rapport à celle exercée par les autres parties prenantes</li> <li>• les autorités peuvent s'inscrire dans une logique court termiste pour satisfaire des besoins électoraux et donner ainsi satisfaction à des intérêts privés contraires à l'intérêt général</li> <li>• pratique de corruption</li> <li>• dessaisissement des décisions publiques confiées aux acteurs publics notamment dans l'accès à certains droits fondamentaux : santé, éducation, eau, énergie, etc.</li> </ul>

## ■ AVEC QUI ÉTABLIR UN DIALOGUE ?

### • Les entreprises

- En direct avec les autorités publiques :
  - organisations publiques internationales (ONU, OIT, OCDE, Commission européenne, ...),
  - autorités publiques nationales : Parlement, gouvernement, instances judiciaires,
  - autorités publiques locales,
  - autorités publiques de réflexion ou de régulation (ARCEP, CRE, CNIL, ...) investies d'une mission.
- De manière indirecte avec les organismes qui favorisent l'expression publique :
  - partis politiques, think tank,
  - organisations professionnelles,
  - médias et relais d'opinion,
  - acteurs de lobbying (experts, cabinets de relations publiques),
  - experts et scientifiques.

### • Une démarche de responsabilité implique que l'entreprise

- Ait une stratégie globale et cohérente de sa politique de responsabilité
- S'assure que les moyens mis en oeuvre sont conformes aux engagements pris publiquement.

L'entreprise s'appuie sur sa capacité à influencer la décision publique en raison de sa taille (chiffre d'affaires, nombre de salariés, implantation dans certaines zones géographiques) pour influencer les politiques publiques.

## ■ COMMENT ?

### Les moyens mis en place

L'entreprise qui vient s'inscrire dans une démarche de responsabilité vis-à-vis des autorités publiques établit une cartographie des interlocuteurs et des moyens mis en oeuvre à la défense de ses intérêts.

### • Les moyens humains

Existence au sein de l'entreprise d'une direction des affaires publiques ou direction des affaires institutionnelles. Bureau de représentation auprès d'organisations internationales (Bruxelles notamment). Mise en place d'un réseau en interne pour assurer la cohérence des engagements et pour échanger sur les pratiques dans les différents pays pour tenir compte des réglementations nationales.

### • Les moyens financiers

Affichage des moyens financiers :

- à l'égard des gouvernements (initiative « publish what you pay » par exemple)
- à l'égard des partis politiques (un indicateur du GRI y fait référence)
- à l'égard des organisations professionnelles et des think tank se positionnant sur des sujets de RSE ou de développement durable
- à l'égard des cabinets de lobbying employés
- à l'égard des ONG dans le cadre de conventions de partenariat.

Chiffrage des moyens consacrés en interne.

### • Les moyens institutionnels

Modalités d'intervention auprès des médias :

- Représentation de l'entreprise dans les différentes instances de représentation publique ou privée (organisations professionnelles, notamment).
- Financement d'activités de recherche qui touchent à des enjeux publics de développement durable (santé, dangerosité de certains produits : alcool, tabac, amiante, nucléaire, téléphonie portable, ...).

## Les modalités d'engagement

Objectifs	Forme
Expression d'une opinion, publique ou privée (position paper)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• communiqués de presse adressés aux décideurs institutionnels, rendus publics par tout moyen (Internet, notamment rapport d'activité)</li> <li>• achat d'espaces publicitaires</li> <li>• présence sur des salons et manifestations</li> <li>• interventions dans des colloques</li> </ul>
Mise à disposition des autorités publiques d'une expertise notamment dans le cadre de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• création de chaires universitaires</li> <li>• soutien à des ONG, fondations</li> </ul>
Participation au débat public à l'initiative de l'entreprise ou des autorités publiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• groupes de travail mis en place par les autorités publiques</li> <li>• enquêtes publiques, conférences, think tank</li> <li>• soutien financier à des campagnes publiques (contre l'alcoolisme, la sécurité routière, etc.)</li> </ul>
Engagements à l'égard des autorités publiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• engagements volontaires pouvant se traduire par des objectifs chiffrés pour répondre aux préoccupations des autorités publiques : sur l'emploi par exemple (alternance, public en difficulté, femmes)</li> <li>• engagement à adhérer à des référentiels publics internationaux (Pacte mondial, principes directeurs OCDE, déclaration tripartite OIT) ou privés (CCI international, référentiels sectoriels)</li> <li>• co-investissements dans le cadre des PPP (Partenariats Publics / Privés)</li> <li>• participation à l'élaboration de normes publiques ou privées (ISO 26000, pacte mondial, SA8000, projet de référentiel de la Sous commission des droits de l'Homme de l'ONU).</li> </ul>

# Mesurer l'efficacité de l'engagement

## Les outils du diagnostic

### • Aspects à prendre en compte pour des relations responsables avec les autorités publiques

1. Processus d'identification des parties prenantes, de la sphère d'influence et des porte-parole de l'organisation. L'entreprise établit une cartographie des ses différents modes d'intervention et de lobbying.
  - Sait-on qui fait du lobbying au nom de l'organisation ? Quelles sont les sphères d'influence de l'organisation ?
  - Le mapping peut être fait de manière informelle à travers des interviews, enquêtes auprès du personnel, programmes informatiques spécialisés qui fournissent une analyse du réseau social ?
  - Identifier les organisations dont l'entreprise est membre. Des risques peuvent apparaître et remettre en cause la réputation de l'entreprise si des organisations dont l'entreprise ou ses filiales fait partie prennent des positions divergentes à celle du groupe.
2. Alignement des positions de lobbying avec les axes stratégiques de l'entreprise mais aussi avec les objectifs des autorités publiques.
  - Procéder et rendre publique une analyse enjeux / risques - opportunités des principales réglementations en cours d'examen pouvant impacter le fonctionnement de l'entreprise.

3. Matérialité des thèmes faisant l'objet d'actions d'influence.
  - veiller à faire du lobbying sur les aspects qui ont le plus de pertinence (ceux qui affectent le plus l'entreprise ainsi que ses parties prenantes).
  - en prenant en compte l'avis de ses parties prenantes, l'entreprise peut plus facilement s'assurer que les positions de lobbying sont en adéquation avec sa stratégie globale.
4. Engagement du dialogue avec les parties prenantes à propos des actions de lobbying de l'organisation.
  - Les positions adoptées en matière de développement durable sont-elles défendues par les parties prenantes de l'entreprise (ONG, syndicats, associations de consommateurs,...) ?
  - Y a-t-il risque de controverse ?
  - Quelles sont les opportunités ?
5. Systèmes de management et lignes directrices.
 

Des procédures sont-elles mises en place pour s'assurer de l'alignement de toutes les positions publiques et privées avec la stratégie de l'entreprise et les intérêts de ses parties prenantes ? L'entreprise s'appuie-t-elle sur un ou plusieurs organes consultatifs (au siège ou dans les pays) ? La composition de ces comités est-elle publique ?
6. Démarche de reporting.
 

Comment la relation avec les autorités publiques est elle rendue publique : rapport annuel, rapport développement durable ou RSE, site internet régulièrement mis à jour ? Pour chaque thème y a-t-il un positionnement clair de l'organisation ? Des indicateurs en nombre restreint ont-ils été choisis ? Les résultats sont-ils mesurés ? Sont-ils audités ?

## Référentiels

Quelques référentiels, tels que le GRI et l'ISO 26000, peuvent aider les entreprises à rendre compte de leurs relations avec les autorités publiques et de leur politique de lobbying responsable.

Différents acteurs comme Accountability ou Transparence international France ont également formulé des recommandations à destination des autorités publiques (parlementaires) et ensuite des entreprises.

## Global Reporting Initiative

Le GRI propose 2 indicateurs

### • Indicateur SO.5 : affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying.

Possibilité d'aborder notamment :

- Les objectifs poursuivis
- Les positions défendues sur les politiques en cours d'élaboration
- Les commentaires sur des lois déjà promulguées
- Les engagements pris
- Les processus d'encadrement des procédures de lobbying

### • Indicateur SO.6 : total des contributions versées en nature et en espèce aux partis politiques, hommes politiques et institutions connexes, par pays.

Cet indicateur soulève différentes questions : Qu'est-ce qu'une institution connexe ? Le périmètre est à définir avant de répondre à cet indicateur.

Comprend-on, par exemple, les chambres syndicales et syndicats interprofessionnels dans la définition ?

Les entreprises peuvent rendre compte de la manière suivante :

- instances contactées et niveau de dialogue pour chaque thème de lobbying
- % de temps passé sur chaque thème
- nombre de personnes employées
- cotisations versées aux organisations professionnelles
- nom du département et des responsables du lobbying en interne
- politique des frais généraux auditée
- classement des 10 organisations auxquelles l'entreprise fournit le plus de financements

## • ISO 26000

Le texte sur l'ISO 26000 consacre un chapitre sur l'engagement public responsable. Dans le chapitre sur « les actions et/ou attentes associées », il est indiqué : « Il convient qu'une organisation :

- forme ses employés et agents, hommes et femmes, et les sensibilise en matière d'engagement politique et de contributions responsables ;
- soit transparente en ce qui concerne ses activités liées au lobbying, aux contributions politiques et à l'engagement politique ;
- établisse une politique et des lignes directrices permettant de gérer les activités des personnes choisies pour parler au nom de l'organisation ;
- évite toutes contributions politiques revenant à une tentative de contrôler les responsables politiques en faveur d'une cause spécifique ;
- et évite d'avoir des activités de lobbying qui impliquent désinformation, fausses déclarations, menace ou coercition ».

## RECOMMANDATIONS

- Formaliser une démarche de lobbying responsable (charte, code des affaires, ...) si possible en associant les parties prenantes de l'entreprise
- Souscrire à des engagements publics ou privés (registres, ...)
- Rendre publiques les principales positions de l'entreprise
- Décrire les moyens financiers mis en œuvre, en interne et en externe
- Mettre en place un réseau en interne pour assurer une cohérence des engagements
- Sensibiliser le personnel aux enjeux du lobbying responsable.



### Pour aller plus loin...

- 2005 - AccountAbility - Towards Responsible Lobbying : [www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/rL\\_final.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/rL_final.pdf)
- 2009 - Recommandations de Transparency-International France pour encadrer les activités de lobbying ou d'influence vers les organisations publiques : [www.transparence-france.org/ewb\\_pages/div/Encadrement\\_du\\_lobbying.php](http://www.transparence-france.org/ewb_pages/div/Encadrement_du_lobbying.php)
- Création en juin 2008 d'un « Registre des représentants d'intérêt auprès de la Commission européenne » : [www.webgate.ec.europa.eu/transparency/regrin/infos/codeofconduct.do](http://www.webgate.ec.europa.eu/transparency/regrin/infos/codeofconduct.do)

La Commission européenne a établi un Code de conduite définissant 7 règles. Les représentants d'intérêts doivent toujours :

1. indiquer leur nom et l'entité/les entités pour laquelle/lesquelles ils travaillent ou qu'ils représentent ;
2. se présenter de manière exacte lors de l'enregistrement afin de ne pas induire en erreur les tiers et/ou le personnel de l'UE ;
3. déclarer leurs intérêts et, le cas échéant, les clients ou les membres qu'ils représentent ;
4. veiller à fournir des informations qui, à leur connaissance, sont objectives, complètes, à jour et non trompeuses ;
5. veillé à ne pas obtenir et à ne pas chercher à obtenir malhonnêtement des informations ou des décisions ;
6. veiller à ne pas inciter le personnel de l'UE à enfreindre les règles et les normes de comportement qui leur sont applicables ;
7. respecter, s'ils emploient d'anciens membres du personnel de l'UE, l'obligation qui incombe à ces derniers de souscrire aux règles et aux exigences en matière de confidentialité qui leur sont applicables.

Alter EU (Alliance pour une réglementation de transparence et d'éthique en matière de lobbying) :

Dans son appréciation du bilan à 1 an du registre lancé par la Commission européenne l'ONG a formulé en juin 2009 diverses propositions en direction des entreprises visant à renforcer la transparence de leurs actions de lobbying. [www.alter-eu.org/fr/publications](http://www.alter-eu.org/fr/publications)



# Bonnes pratiques - Engagement des entreprises avec les **AUTORITÉS PUBLIQUES**

## LAFARGE

En avril 2010, l'entreprise a rendu public une « charte de lobbying ».

Ce document a associé dans son élaboration, le panel des parties prenantes qui réunit aussi bien des ONG, des syndicats de salariés que des experts.

Points essentiels de la charte :

- principes généraux
- organisation
- élaboration d'une position publique
- engagements :
  - transparence et conformité
  - information et communication
  - réseau interne

La charte est téléchargeable sur le site de Lafarge [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)

---

## VIGEO

L'agence de notation extra financière a intégré dans son référentiel d'évaluation des entreprises la question du lobbying socialement responsable.



## Remerciements aux Animateurs du Laboratoire

Ce guide a été réalisé grâce au soutien et à la contribution des groupes GDF SUEZ et Total qui ont assuré un rôle d'entreprise leader tout au long du Laboratoire et qui en ont facilité la logistique. Nous remercions tout particulièrement Catherine Ferrant et Sylvie Arlabosse de Total, Malia Belkacem et Stéphane Quéré de GDF SUEZ, pour leur engagement tout au long des réunions du laboratoire. L'organisation et l'animation des sessions de travail ainsi que la rédaction du guide ont été assurées par Delphine Poligné.

### Remerciements aux intervenants

Les différentes sessions n'auraient pu être réussies sans le concours d'intervenants d'entreprises, venus exposer leurs pratiques et réflexions :

#### 5 juillet 2007 - Session quick off - Cartographie

- Différents modes d'engagement avec les entreprises - Amnesty International France
- SRM+ - Total

#### 5 octobre 2007 - Partenariats avec les ONG

- Guide pratique sur les ONG - ORSE - Check list des questions qu'on se pose pour s'engager

#### 14 décembre 2007 - Panels et outils d'évaluation, de mise en œuvre des engagements

- Présentation de "Critical friends" - Utopies
- Etude Deloitte sur les parties prenantes
- Panel sur l'eau - GDF SUEZ

#### 18 février 2008 - Achats et RSE

- Présentation du laboratoire Supply Chain - BSCI
- CSR, SMEs and the supply chain - Commission Européenne
- Accord cadre sur la supply chain - EDF
- Charte Adecco / Rhodia
- FAR DD - AREVA
- Regard critique des fournisseurs - Travaux du club achat de l'ORSE

#### 26 février 2008 - Ancrage territorial / dialogue avec les communautés

- Captage stockage de CO<sup>2</sup> - Total
- Dialogue avec les parties prenantes - ADP
- Présentation des pratiques d'ancrage - GDF Suez
- Outil de dialogue - Transparence International

## Remerciements aux participants

C'est grâce à l'assiduité des participants du groupe et à leur interactivité permanente que la diversité, la qualité des pratiques et des positions ont pu être collectées. Nous remercions tout particulièrement les membres de l'ORSE ainsi que ceux de CSR Europe pour leur participation mais également les nombreux autres acteurs de l'engagement : ONG, syndicats, associations de consommateurs, agences de notation, universitaires, etc.

## Remerciements aux NPO (National Partners Organisations)

Ce guide a pu être enrichi, notamment dans ses pratiques, grâce au concours des réseaux partenaires de l'ORSE et membres de CSR Europe, les "NPOs".

**ORSE** Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, exerce, pour le compte de ses adhérents, une veille permanente sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, le développement durable et l'investissement socialement responsable (ISR) en France, en Europe et à l'international.  
[www.orse.org](http://www.orse.org)

**CSR Europe** est un réseau associatif d'entreprises européennes qui a pour but d'aider les entreprises à intégrer la RSE dans la façon dont ils opèrent.  
[www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)

## PRESENTATION DU GUIDE

Dans le cadre de l'Alliance Européenne pour la RSE (initiative lancée par la Commission Européenne en mars 2006 soutenue par CSR Europe), un laboratoire portant sur "L'Engagement avec les parties prenantes" a été mis en place par deux entreprises leaders - GDF SUEZ et Total - ainsi que par l'ORSE, comme facilitateur, ayant pour but d'encourager les entreprises à échanger sur le sujet et mettre en avant leurs meilleures pratiques. Ce guide, véritable boîte à outil a pour objectif de donner aux entreprises l'opportunité de s'engager avec leurs parties prenantes. Cet outil pédagogique permet de :

- **Mieux identifier les enjeux de l'engagement avec les parties prenantes et souligner les meilleurs pratiques**
- **Selectionner les partenaires**, en procédant à une cartographie des enjeux, acteurs, et outils
- **Se poser les bonnes questions pour initier et développer le processus d'engagement**

**Le guide comprend une série de chapitres pratiques sur :**

### LES OUTILS

1. Cartographier les parties prenantes
2. Les panels de parties prenantes

page 05  
page 13

### L'ENGAGEMENT AVEC LES PARTIES PRENANTES

3. Les ONG
4. Les fournisseurs
5. Les communautés locales
6. Les salariés
7. Les consommateurs
8. Les actionnaires
9. les autorités publiques

page 19  
page 27  
page 35  
page 43  
page 51  
page 57  
page 65

