



Compte-rendu Atelier du 3 juillet Perspectives et Solutions

L'engagement avec les parties prenantes
Paris | 3 juillet 2012

A propos de BSR

Leader mondial de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises (RSE) depuis 1992, BSR travaille avec son réseau international de plus de 300 entreprises membres afin d'assister la définition de stratégies et de solutions pour les entreprises au travers de conseils ciblés, de travaux de recherche, et d'initiatives collaboratives multisectorielles.

Avec sept bureaux en Europe (Paris), en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie, BSR concentre son expertise sur les enjeux suivants: développement économique, environnement, gouvernance et redevabilité, et droits humains. Pour plus d'informations: www.bsr.org/fr

Les Ateliers Perspectives & Solutions RSE de BSR

Les Ateliers Perspectives et Solutions de BSR offrent aux praticiens de la RSE les clés et les outils pour faire face aux défis de la RSE et du développement durable. Chaque atelier est l'occasion de se rencontrer dans un environnement privilégié et propice à l'échange.

Ces rencontres sont gratuites et exclusivement réservées aux chargés de projets RSE dans les entreprises.

Atelier du 3 juillet : l'engagement avec les parties prenantes

DETAILS DE L'EVENEMENT

Date : 3 juillet, 2012

Heure : 8h – 10h

Lieu : 85 Boulevard Haussmann, 75008 Paris

Sujet : L'engagement avec les parties prenantes: zoom sur les approches collaboratives

INTERVENANTS

- » **Antonio Manganella**, Chargé du plaidoyer RSE, CCFD Terre Solidaire, Forum Citoyen pour la RSE
- » **Farid Baddache**, Directeur Europe, Moyen Orient et Afrique, BSR

PARTICIPANTS

BSR a eu le plaisir d'accueillir une vingtaine de représentants des entreprises suivantes :

AREVA
AEF DEVELOPPEMENT DURABLE
BNP PARIBAS
CCFD TERRE SOLIDAIRE
CEMEX
HOP-CUBE
MERCK

NESTLÉ WATERS
ORANGE
OXYLANE
SCHNEIDER ELECTRIC
SOCIETE GENERALE
TOTAL
UNEP

Compte rendu des échanges

Le dialogue avec les parties prenantes est la clé de voûte de la démarche RSE. D'une stratégie réactive à une approche de collaboration, la palette des dispositifs d'engagement avec les parties prenantes varie considérablement en fonction des objectifs, des parties prenantes en jeu et des approches tactiques les mieux adaptées.

LES GRANDS THEMES ABORDES LORS DE L'ATELIER

» *L'évolution de la notion de RSE*

En 2001, les exigences de la Commission Européenne (CE) en matière de RSE étaient strictement volontaires. En 2011, par contre, la CE *obligeait* les entreprises à engager, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations de responsabilité sociale et environnementale à leurs activités et stratégies. Ce changement constitue pour la CE un rattrapage des grandes initiatives et référentiels de RSE développés ces dernières années, tels que la norme ISO 26000, qui mettent l'accent sur les droits de l'Homme et la co-régulation avec les parties prenantes.

En France, les nouvelles dispositions légales et réglementaires de l'article 225 de la loi Grenelle 2 rendent la démarche d'engagement des parties prenantes encore plus nécessaire, sinon obligatoire par rapport à l'application de l'article 116 de la loi « NRE » complétée et modifiée. En effet, l'engagement des parties prenantes est nécessaire pour assurer un reporting répondant aux attentes des parties prenantes dans l'esprit de l'article 225, dont l'ensemble des domaines sociaux, environnementaux et sociétaux a été considérablement renforcé et méritent une compréhension poussée pour décrypter et s'accorder sur une démarche de partage d'information la plus pertinente en fonction des enjeux et des entreprises. L'engagement proactif des parties prenantes devient même obligatoire dans le sens où son absence et l'insuffisance d'informations fournies est passible de saisine du tribunal de Commerce¹, l'astreinte et les frais de procédure étant à la charge des administrateurs ou des membres du directoire.

» *Une approche « knowing and showing »*

Auparavant, la relation entre les entreprises et les ONG existait principalement autour d'une logique de « naming and shaming » : les entreprises étaient dénoncées par les ONG pour les impacts négatifs de leurs activités. Aujourd'hui, le reporting dépasse cette logique de confrontation vers une approche plus collaborative. Des ONG espèrent désormais davantage une posture de « knowing and showing ».

Les entreprises doivent alors identifier leurs risques principaux en coopération avec les parties prenantes et mettre en avant la prise en compte de ces risques dans leurs rapports annuels. Une des limites de cette approche étant toutefois que la communication externe des risques peut avoir des répercussions légales.

» *La cohérence des indicateurs RSE au sein des grands groupes*

Une des difficultés pour les grands groupes internationaux est de concevoir une politique RSE et des indicateurs correspondants qui soient à la fois cohérents à travers le groupe et pertinents au regard du contexte local de chaque activité. En utilisant l'exemple concret d'une cartographie de parties prenantes détaillées portant sur un projet minier et montrant les dynamiques des jeux d'acteurs en place autour des intérêts économiques, sociaux et sociétaux, Farid Baddache a expliqué comment l'outil d'une cartographie des acteurs peut faciliter cette conciliation entre cohérence interne et pertinence externe.

Comprendre le positionnement, les intérêts et les liens d'influence entre les différents acteurs impliqués dans un projet permet de mieux adapter les

¹ Se référer au dixième alinéa de l'article L.225-102-1 du code du commerce

indicateurs du siège aux spécificités du site local. La démarche reste principalement qualitative et permet une définition d'objectifs et d'indicateurs pertinents, répondant à des enjeux et des attentes de parties prenantes clairement identifiées.

» *La capacité des entreprises à rendre compte des difficultés de leurs propres clients, pour lesquelles elles doivent porter une part de responsabilité*

Une autre difficulté discutée pour les grands groupes internationaux est de rendre compte des difficultés observées chez leurs propres clients et le rôle à jouer en tant que partenaire commercial. Farid Baddache s'est inspiré de différents exemples menés en matière de politique de droits de l'Homme pour montrer comment des entreprises peuvent concrètement avoir une influence positive sur les pratiques observées au niveau de leurs clients et en rendre compte auprès de leurs parties prenantes. Les exemples ont été tirés des secteurs du « facility management » et des produits et services des télécommunications.

» *La capacité des entreprises à construire une relation crédible et constructive, dans la durée, avec les parties prenantes*

Afin de mettre en œuvre une posture de « knowing and showing », une des difficultés rencontrées par les entreprises est généralement l'absence de maintien de dialogue dans la durée, associée à une absence de définition de vision commune d'avenir partagé. Ce regard vers le futur permet pourtant de se mettre d'accord entre parties prenantes sur des objectifs concrets et d'harmoniser les attentes.

A titre d'exemple, la plupart des rapports de développement durable en France portent principalement, voire exclusivement, sur un partage d'informations relatives à la performance passée (« ce que nous avons fait cette année »). Dans les secteurs dans lesquels les projets s'inscrivent dans la durée (extraction, construction de grandes infrastructures, etc.), la capacité à créer et partager une vision future de long terme est importante. Elle permet par exemple de structurer l'engagement avec les parties prenantes sur des objectifs à horizon 2020 ou 2025. Le partage d'informations sur des performances passées permet alors de crédibiliser et de structurer les réflexions autour de la performance réalisée et de bénéficier de l'engagement avec les parties prenantes pour construire sur ce vécu et progresser dans la durée.

» *Un processus pour engager les parties prenantes*

Farid Baddache propose un processus développé par BSR d'engagement avec les parties prenantes, qui s'articule en cinq étapes:

1. Définir une stratégie : la vision et le degré d'ambition souhaité ;
2. Créer une cartographie des acteurs (mentionnée ci-dessus) ;
3. Fixer les objectifs à court / long terme et les règles d'engagement ;
4. Conduire un dialogue dans un format approprié ;
5. Développer un plan d'action et auditer son implémentation.



Le point du vue de BSR

Par Farid Baddache, Directeur Europe, Moyen Orient et Afrique

BSR agit comme plateforme internationale d'échange depuis 20 ans, et permet de faire vivre au quotidien la question de l'engagement des parties prenantes à travers ses différents programmes impliquant autant des multinationales que d'autres parties prenantes.

Lors de cette matinée, les échanges ont été riches d'enseignement à trois niveaux :

» *La RSE entre dans un âge adulte ? Aide-toi, le ciel t'aidera.*

Rio+20 a encore une fois démontré l'absence de démarches structurantes à attendre des gouvernements nationaux et des instances internationales. Cela invite les différentes parties prenantes à définir elles-mêmes les contours des solutions. La RSE sort ainsi progressivement d'une longue crise d'adolescence conflictuelle, avec des parties prenantes s'observant souvent avec méfiance, pour entrer dans un âge adulte dans lequel les parties prenantes attendent de la part des entreprises une posture de transparence, de réalisme et d'humilité pour rechercher un dialogue constructif permettant de cerner les problématiques, de tirer des enseignements des démarches mises en place et aller vers davantage de cocréation de solutions. La posture recherchée désormais de « knowing and showing » tend vers ce nouvel âge adulte. Les entreprises ont une opportunité à saisir pour mieux associer la société civile à la complexité des défis stratégiques et opérationnels auxquels elles font face dans un monde économique mondialisé, en crise et en mutation.

» *Refondre les processus d'engagement pour les rendre plus efficaces sur la forme, et plus stratégiques sur le fond*

Les questions des entreprises ont montré combien elles sont confrontées à trouver des solutions pratiques répondant au triple défi suivant.

- D'une part, l'article 225 de la loi Grenelle 2 pose de vrais défis opérationnels aux entreprises soucieuses de se mettre en conformité avec différents cadres réglementaires (France, règles de la U.S. Securities and Exchange Commission pour les entreprises cotées aux Etats-Unis par exemple), tout en respectant différents référentiels d'engagement et de management de référence (Pacte Mondial des Nations Unies, ISO26000, version 2011 des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales), dans le respect de référentiels de reporting comme les prochaines lignes directrices G4 de la GRI en 2013 ou la version 3.0 des indicateurs clés de performance de l'EFFAS. Le processus d'engagement des parties prenantes reste un outil décisif de décryptage et d'analyse indispensable à chaque entreprise pour faire ses propres choix.
- Ensuite, les exemples présentés par Antonio Manganella confirment une réelle expertise et des attentes concrètes de la part des parties prenantes vis-à-vis des entreprises, par exemple en matière de « diligence raisonnable ». Cette expertise s'appuie sur des référentiels eux aussi toujours plus précis dans leurs exigences, à l'instar des principes directeurs des Nations Unies en matière d'entreprises et de droits de l'Homme promulgués en juin 2011. La

posture de « knowing and showing » prend tout son sens, puisqu'elle devient la clé de voûte d'une approche RSE constructive, à même de clarifier les problématiques et le rôle à jouer de la part des entreprises, dans laquelle les parties prenantes attendent des échanges approfondis sur des sujets toujours plus précis.

- Enfin, l'économie est en crise et les investissements sont éminemment pesés. Tirant les enseignements de démarches RSE portées parfois depuis 15 ou 20 ans, les entreprises portent un regard critique sur les démarches déjà déployées, et sont en recherche de meilleure efficacité. Il revient aux entreprises d'auditer leurs démarches passées, de clarifier leurs objectifs à l'écoute des conclusions tirées de leurs travaux en matière de diligence raisonnable, de questionner leur cartographie de parties prenantes compte tenu notamment des bouleversements apportés par les médias sociaux, pour identifier les tactiques d'engagement les plus pertinentes pour assurer une démarche « know and show » crédible.
- » *Un rôle de sincérité des parties prenantes pour clarifier leurs attentes vis-à-vis des autorités publiques*

Toutefois, l'insuffisance du rôle joué par les autorités publiques est restée une préoccupation sous-tendant l'ensemble des échanges. Si Rio+20 n'a pas permis aux gouvernements nationaux et aux instances internationales de montrer le chemin d'une impulsion à espérer par le haut, tout ne peut pas et ne doit pas être attendu des initiatives portées par des nébuleuses hétérogènes multipartites confinées aux milieux économiques et de la société civile.

Un précédent petit déjeuner BSR le 7 décembre 2011 concernant les nouveautés portées par la version 2011 des principes directeurs de l'OCDE² avait déjà été le théâtre d'un dialogue intéressant permettant aux entreprises et aux représentants de différentes instances publiques d'échanger sur des points concrets sur lesquels le rôle des Etats et d'instances publiques était attendu.

Ce petit déjeuner a encore une fois été l'occasion d'engager ce type d'échange et d'inciter les entreprises autant que la société civile à encourager le gouvernement français à prendre position et action sur des points précis, à même de clarifier les rôles attendus des différentes parties prenantes sur les sujets environnementaux, sociaux et sociétaux les plus critiques.

² Petit déjeuner BSR « Perspectives et Solutions » du 7 décembre 2011 en présence de Marie-France Houde, Chef d'Unité sur les Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, Direction des affaires financières et des entreprises, OCDE, Fabrice Wenger, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Représentant du Point de Contact National Français, Felipe Palacios-Sureda, Direction Générale Commerce, Commission Européenne

A vos agendas !

LES PROCHAINS EVENEMENTS BSR

 Petits Déjeuners 2012 Ateliers Perspectives et Solutions RSE	12 SEPTEMBRE 2012 PARIS Etat de la RSE au Brésil et Retour d'expérience post Rio+20
 Grands Débats de BSR L'entreprise face aux paradoxes du développement durable	20 SEPTEMBRE 2012 PARIS Grand Débat BSR avec Laurent Milchior, Gérant, ETAM
	23 AU 26 OCTOBRE 2012 NEW YORK 20ème Conférence annuelle BSR
 Grands Débats de BSR L'entreprise face aux paradoxes du développement durable	22 NOVEMBRE 2012 Grand Débat BSR avec Jean-Luc Beylat, Président, Alcatel-Lucent Bell Labs

Pour aller plus loin

LECTURE RECOMMANDEE

	RAPPORT BSR <i>Le retour aux fondamentaux : Comment rendre le dialogue avec les parties prenantes porteur de sens pour l'entreprise ?</i> Pour télécharger le rapport : cliquez ici .
---	--