


SEPTEMBRE 2020

## REPENSER LES RELATIONS PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

L'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle doit se donner la « relation à la Société » comme finalité

*La reconstruction économique appelle à une mutation des rapports que les entreprises entretiennent avec la Société. De la théorie de Freeman aux conséquences du Covid-19, les relations Entreprise & Société sont toujours en attente d'une méthode de gouvernance qui répond aux enjeux collectifs et à la durabilité des modèles économiques, intégrant la prise en compte de la Société dans le projet de l'entreprise.*



# AUTEURS DU RAPPORT

**Marine CHAMPON, co-auteur** : Fondatrice d'INITIATK, cabinet spécialisé dans les stratégies de concertation et de dialogues parties prenantes, a été co-fondatrice et déléguée générale de MR21. Elle a notamment piloté une vaste concertation sur l'antibiorésistance impliquant l'ensemble des acteurs des filières animales de l'amont à l'aval, ainsi que des ONG et instituts de recherche.

**Patrick D'HUMIERES, co-auteur** : Acteur historique des relations nouvelles "entreprises et Société", en France et en Europe, Patrick d'Humières a dirigé la RSE du secteur pharmaceutique ainsi que des sociétés de conseil et est actuellement Directeur pédagogique des Master Class 21 (Centrale Supélec Exed), fondateur d'EcoLearn, professeur à Sciences-Po (Sustainable Business Models). Il est l'auteur de plusieurs ouvrages de référence dont "La nature politique de l'entrepreneur" (2018, Editions Michel de Maule).

**Avec la participation du Groupe de travail MR21** : Sybille BERNARD (Cadre en ONG), Gunilla BJORNER (Board Director, Vice-President Corporate Partners, PWN Global), Pierre CITON (Global HSE Learning and Development Manager), Emmanuelle CORDANO (Déléguée Générale Adjointe, MR21), Audrey DE GARIDEL (Déléguée Générale, MR21), Philippe DUBRULLE (Administrateur représentant les salariés, Membre du Comité Environnement & Société, Air Liquide SA), Anne-Laure DUPLAIX (Directeur de projets / durabilité), Laure de FORAS (Responsable juridique Société Générale Securities Services), Raphaël JIMENEZ (Responsable Engagement Sociétal et Transition Ecologique, SNCF Voyageurs- TER Pays de la Loire), Elvire LAURANS (Directrice du planning stratégique - TLC Marketing), Cécile NOGUES (Directrice générale d'association), Hélène PERENNOU (Secrétaire Générale, Syndilait), Perrine TIRET (CSR Group Sourcing, BNP Paribas), Hélène VALERO (Director on Sustainable Finance - Impact Structuring Advisory, Société Générale)

# SYNTHÈSE

## **L'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle se construira « en Société » avec toutes ses parties prenantes.**

Le sujet de la relation de l'entreprise avec ses « parties prenantes » reste l'angle mort de la RSE au sein des entreprises. Tout le monde en parle mais personne ne les met en œuvre réellement. Les raisons invoquées sont nombreuses : elles seraient souhaitables mais impossibles tant les postures des uns et des autres seraient figées dans le marbre des combats passés. Quand elles existent, elles se limitent bien souvent à une consultation de pure forme sur des sujets annexes aux véritables controverses qui sont à traiter et l'apport des dialogues ne rentrent pas ou peu dans les décisions finales de l'entreprise. A quoi s'ajoute une question de fond qui reste sans véritable réponse : comment fait-on pour entrer en relation avec la Société ? Et ce non seulement du point de vue des compétences requises pour piloter la relation à la Société mais plus encore du point de vue d'un changement de paradigme.

## **Or la mise en œuvre effective et efficace d'une relation avec la Société passe par un changement profond de paradigme.**

L'excellent Rapport Notat Senart avait recommandé à toutes les entreprises de constituer des comités parties prenantes pour se rapprocher des attentes de la société civile. Peu ont suivi ce conseil ; la loi Pacte a soigneusement évité d'aborder cette question qui divise les juristes et qui fait encore peur aux entrepreneurs. Le rôle des parties prenantes reste un sujet tabou dans le management et est tenu à l'écart des réflexions des gouvernances. On ne s'étonnera donc pas que les perceptions des grandes entreprises ne cessent de décrocher dans les opinions publiques qui considèrent en général qu'elles servent plus leurs objectifs que ceux de leurs parties prenantes, s'agissant notamment des salariés, des clients et des citoyens.

Or la mutation à laquelle la crise sanitaire appelle les entreprises est celle de « l'économie du bien commun », selon l'expression de Jean Tirole, notre prix Nobel d'Economie. Ce qui suppose qu'elles s'intéressent enfin très sérieusement à ce que ses consommateurs, ses salariés, ses communautés partenaires, des fournisseurs aux experts en passant par les riverains et les élus, pensent d'elles, souhaitent et aimeraient faire ensemble.

C'est tout l'enjeu d'un dialogue parties prenantes, affiché partout dans les rapports et jamais pratiqué en réalité, véritable angle mort de la RSE et thématique ignorée des managers qui semblent préférer la communication ou le conflit au compromis constructif. Il se résume à cette phrase entendue depuis toujours : « Il va falloir lâcher » !

## **Or il n'y aura pas d'entreprise soutenue par ses parties prenantes si elle ne se développe pas « en Société ».**

Dieselgate, Glyphosate, Rana Plaza, maltraitance animale, Cambridge Analytica etc... sont les scandales récents que les citoyens ont à l'esprit, parmi toutes les atteintes au bien être qu'on peut recenser par milliers sur les étagères des ONG. L'explication de ce vide sociétal dans la culture des grandes structures est à chercher dans les a-priori idéologiques qui habitent la doxa managériale décrite par François Dupuy comme un héritage des structures hiérarchiques dédiées aux seules finalités productives. Cela ne tient plus dans la société actuelle, « un monde

d'après » qui va être de plus en plus obsédé par l'utilité sociale et le bon usage des ressources, conforme à la santé de chacun et à un univers pour tous. Les innovations sont adouées par la Société ou ne réussissent pas.

**C'est par une nouvelle relation intégrant les attentes de la Société, comme un paramètre managérial au même titre que les autres, que l'entreprise pourra amorcer le changement de cap vital pour la confiance publique, du « tout marché » vers « le marché et la Société ».** Telle est la conclusion de nos études et expériences conduites sur cette thématique parties prenantes par des dizaines d'acteurs immergés dans cette culture managériale, culture qui oublie trop souvent que c'est la sociologie qui commande l'économie et non l'inverse.

Cette transformation implique deux mouvements :

- **Se dégager de la dimension juridique et institutionnelle du sujet**, héritée de la théorie de E. Freeman des années 80, en réaction à Milton Friedmann, **en remettant au centre « le modèle durable »**, désormais cadré par les 17 principes simples des Nations-Unies (ODD), qui définissent ce qu'est une « croissance souhaitable et soutenable ».
- **Reconnaître enfin les ONG et les associations comme des représentants légitimes** de la Société civile, partenaires naturels et utiles aux entreprises, et **accepter que l'entreprise doit acquérir la compétence sociétale, jusques et y compris au cœur de sa gouvernance.**

Le sens de notre rapport est d'appeler les entreprises, qui se sont déjà engagées pour beaucoup dans une réflexion sur des « modèles durables » plus exigeants, à mettre derrière le slogan des « relations parties prenantes », autre chose que des intentions répétées sans impact sur la réalité de leur mode de pensée. Les « raisons d'être » publiées restent décevantes dans leur ambition en se contentant bien souvent à ne s'engager à rien de plus qu'à faire son métier, sans se donner des cadres de gouvernance qui balisent l'utilité sociale réelle et attendue de l'entreprise. **Or, raison d'être et relations parties prenantes sont les deux faces indissociables et complémentaires d'une même exigence qui se donne « la Société » pour finalité de la production, son impact positif comme condition de progrès, et sa transparence comme contrainte de comportement.**

Cette dimension radicalement nouvelle du métier de l'entreprise appelle de notre part trois propositions simples qui permettent de ré-inventer le dialogue nécessaire avec les parties prenantes de l'entreprise :

- **Faire entrer, dans les conseils, des administrateurs** indépendants qui ont une vraie expertise sociétale pour qu'ils fassent valoir l'intérêt de la Société
- **Inclure dans la chaîne de décision la remontée des attentes de la Société**, issue d'une expertise qui doit devenir une composante à part entière du management (DDD).
- **Traiter, par des accords, les controverses et problématiques sociétales** exprimées par les représentants de la Société qui sont les partenaires critiques utiles à l'entreprise

**Si on veut bien adopter ces comportements constructifs, « le capitalisme parties prenantes », prendra le relais du capitalisme actionnarial** qui vient de prendre un coup déterminant sur la tête, contraint désormais de négocier la résilience des actifs contre une diminution de leur rendement. Ce changement de paradigme imposé, concrétisé par le Green Deal Européen, est une chance à saisir. Il n'est pas trop tard.

# SOMMAIRE

SYNTHÈSE.....	2
INTRODUCTION.....	6
RÉSUMÉ DES PROPOSITIONS .....	10
<b>1. POURQUOI IL EST INDISPENSABLE DE REPENSER LE CONCEPT DES PARTIES PRENANTES DE E.FREEMAN, DANS LE NOUVEAU CONTEXTE DE L'AGENDA 2030 (ODD) ET D'UNE RECONSTRUCTION ECONOMIQUE DURABLE .....</b>	<b>11</b>
1.1. Les relations « parties prenantes » sont un concept fondateur de « la théorie de l'entreprise » .....	11
1.2. Le 17 <sup>e</sup> Objectif des ODD fait du partenariat avec les acteurs de la société un mécanisme fondamental d'élaboration des trajectoires de Développement Durable .....	15
1.3. La Société civile produit désormais elle-même une expertise des problématiques collectives.....	16
<b>2. LE CONCEPT PERTINENT POUR ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DURABLE EST CELUI DE « L'INTEGRATION DE LA RELATION A LA SOCIÉTÉ DANS L'ENTREPRISE (IRSE »), AU NIVEAU DE SA GOUVERNANCE, POUR L'APPLICATION DU 17° ODD .....</b>	<b>19</b>
2.1. Le sous-jacent qui fonde le rôle des parties prenantes dans l'économie et dans l'entreprise est le concept de « Société » (Society) .....	19
2.2. La représentation de la Société concernée par l'entreprise ne peut être ni figée, ni institutionnalisée ; elle doit être diversifiée, localisée et ouverte .....	21
2.3. L'affirmation de la Société suppose que l'entreprise se dote d'une expertise de suivi la Société : c'est le cœur du métier CSO (DD/RSE).....	22

## SOMMAIRE (2)

<b>3.</b>	<b>L'INTÉGRATION DE LA RELATION A LA SOCIÉTÉ COMPORTE TROIS VOLETS STRUCTURANTS QUI PRIVILÉGIENT LE FOND SUR LES APPROCHES FORMELLES .....</b>	<b>25</b>
	3.1. Intégrer une expertise de la demande sociétale à l'égard de l'entreprise et de son activité .....	26
	3.2. Intégrer une logique de co-construction de solutions d'enjeux sociétaux .....	29
	3.3. Intégrer la relation à la Société dans l'ensemble de l'organisation de l'entreprise et d'abord au sein du CA (comité DD/RSE) .....	31
<b>4.</b>	<b>TABLEAU DE SUIVI DE LA QUALITÉ DE LA RELATION A LA SOCIÉTÉ AU SEIN DE L'ENTREPRISE (Index MR 21) .....</b>	<b>34</b>
<b>5.</b>	<b>PROPOSITIONS POUR PARTAGER ET DÉPLOYER LE CONCEPT DE LA RELATION A LA SOCIÉTÉ AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION DURABLE DES MODÈLES .....</b>	<b>35</b>
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>37</b>
	<b>RÉFÉRENCES .....</b>	<b>39</b>

# INTRODUCTION

## Quel est l'état de la relation entre « l'entreprise et la Société » au temps du Covid-19 ?

***Pourquoi il est devenu important de relancer la dynamique du dialogue parties prenantes, clé de la relation Entreprise & Société, actuel maillon déficient des politiques RSE des entreprises et grand absent des politiques de durabilité.***

Le 21<sup>e</sup> siècle a tourné le dos aux Trente Glorieuses avec la grande crise financière qui a révélé le risque systémique d'une économie de plus en plus mondialisée et digitalisée, prise dans un emballement spéculatif incontrôlé que les Etats ont dû corriger en panique ; l'arrivée totalement inattendue de la pandémie du Covid-19, près de dix ans après, révèle à nouveau une impréparation des structures collectives internationales à gérer les grands risques et une mondialisation qui peut s'effondrer comme un château de cartes, avec son cortège de victimes et une valeur détruite, dans l'économie et toute la Société.

Entre les deux événements, il s'est passé une initiative fondamentale : la signature de l'Accord de Paris, exprimant la volonté de tous les pays membres des Nations-Unies, d'affronter collectivement un réchauffement climatique de la planète, avéré et hors contrôle là aussi, et dont l'appréciation de tous les risques n'est plus ignorée par personne, grâce aux bases scientifiques sur lesquelles il repose désormais. Pour autant, cet accord s'est défait sous l'impulsion de l'égoïsme de Washington, déterminé à faire exploser la construction multilatérale bâtie âprement depuis la fin de la seconde guerre mondiale. Et faire perdurer ainsi une hyperdomination mise à mal par l'irruption de la Chine au premier plan géopolitique mais aussi économique et technologique. L'impréparation à la crise des instances compétentes, comme l'OMS mais aussi les Nations-Unies, s'explique par ce climat de désagrégation collective alors même que, comme l'exprime très bien l'analyse des risques du WEF de Davos, **le monde n'a jamais connu de risques environnementaux aussi préoccupants, portant sur l'accès aux ressources et sur leur pérennité, sur les inégalités structurelles, sur les défauts de gouvernance et les risques de déstabilisation attachés désormais à une cyber-économie aussi puissante que peu éthique.**

Dans ce contexte de déni et d'aveuglement collectif, il ne faut pas s'étonner que la chute du système ait été aussi violente sur une planète comparée de longue date à un volcan par les meilleurs économistes, de Camdessus à Stiglitz, de Stern à Mark Carney. Ceux-ci n'ont cessé de tirer l'alarme sur le coût de l'inaction et savent que la montée de la température, le volume croissant de la dette et la concentration de la richesse ne constituent pas une équation viable pour une population de dix milliards de personnes sur terre qui veut croire que la prospérité est à l'abri de toute solidarité et de toute régulation.

C'est dans ce contexte chaotique que se pose la question des relations entre les entreprises et la Société, sous un jour totalement nouveau que personne ne veut instruire. Et ce parce que personne n'en est vraiment en charge et ne veut, soit affaiblir son confort acquis, soit mettre en cause son espérance inavouée.

Nous avons préféré faire semblant de croire que le niveau de vie occidental allait se diffuser à tous de façon linéaire par le jeu des échanges de plus en plus ouverts et que personne n'en serait exclu si on laissait l'économie de marché faire son œuvre avec le moins de contraintes et de barrières au profit. Ce profit est le seul indicateur suivi par les générations de managers de l'économie d'entreprise, vrais gagnants de cette croyance, qui veulent croire que les PER (*Price Earning Ratio*) peuvent monter jusqu'au ciel tant qu'ils en bénéficient au passage.

Cette illusion est dénoncée depuis les années 1970 (cf. Halte à la croissance / Club de Rome). Les Sommets de la Terre successifs, depuis le Sommet de Rio, ont posé de nouveaux principes de droit universels et mobilisé une société civile et internationale de plus en plus consciente de la criticité du contexte mondial. Cependant, ils n'ont rien changé à l'aveuglement des décideurs économiques ; jamais le capitalisme n'a suscité autant de grands groupes, souvent oligopolistiques dans leur secteur, disposant de trésoreries considérables gagnées sur une fiscalité qui n'a cessé de diminuer et capables d'infléchir les décisions publiques. Ces décisions publiques ont elles-mêmes été totalement abandonnées aux enjeux d'emploi et d'exploitation des richesses naturelles et humaines, dont dépend le sort de tous les gouvernants. On a beaucoup réfléchi sur ce déséquilibre macro-économique qui suscite des quantités de réformes du capitalisme, des constats alarmant sur la distribution des revenus (cf. Milanovitch, Piketty, Saez...) et proposé quantité de mécanismes de re-stabilisation. Ceci n'ont abouti qu'à renforcer le pouvoir des banques centrales comme assureur en dernier ressort d'une humanité qui s'abandonne à une fuite en avant.

Ce constat, simplifié, s'inscrit dans une double considération que l'on n'a pas instruite dans les instances de décision politique et de coopération internationale, préférant accumuler les réunions symboliques et les gestions de crise pour se donner le sentiment de régler les problèmes. **Le premier phénomène est la montée de la Société civile, catalysée par les ONG de plus en plus nombreuses et puissantes, dont la révolution a libéré la prise de parole jusqu'à en faire des contre-pouvoirs politiques et médiatiques** qui défient les Etats, dans une géopolitique de moins en moins soft. **L'autre phénomène est l'existence, derrière le rideau de la macro-économie, d'une micro-économie non moins déterminante**, faite de la capacité d'action et d'influence de près 10 000 grands groupes qui font les échanges et l'économie mondiale. Leur autonomie de décision ne cesse de s'amplifier, leur permettant de jouer leurs cartes au gré d'une quête d'enrichissement de leurs actionnaires.

**« Est-ce que ces entreprises sont capables de mettre « l'intérêt de la Société » au cœur de leur système de décision ou veulent-elles continuer de répondre à la marge à travers des mécanismes aujourd'hui bien rôdés [...] »**

Cette double irruption en trois à quatre décennies a conduit d'une part à une société organisée, frustrée et opposée à la forme largement prédatrice du modèle en place, et d'autre part à une cohorte avancée de grands groupes dominant la situation essentiellement pour eux-mêmes, même si leur capacité créatrice incontestable a élevé le niveau de prospérité générale. Ceci pose une question simple : est-ce que ces entreprises sont capables de mettre « l'intérêt de la Société » au cœur de leur système de décision ou veulent-elles continuer de répondre à la marge à travers des mécanismes aujourd'hui bien rôdés, comme le mécénat, la responsabilité d'entreprise, voire même le dialogue actionnarial. Et ce pour que l'écart se réduise et qu'on règle les problématiques sous-jacentes à des tensions dont la gravité et la puissance ne cessent de croître, qu'il s'agisse de la biodiversité planétaire qui s'épuise, de l'effet de serre qui nous



échappe, des frustrations sociales qui légitiment les régimes autoritaires et d'une mondialisation qui profite aux organisations malveillantes et à une minorité très gaspilleuse.

L'initiative exceptionnelle de Koffi Annam, en faveur d'un « pacte mondial » destiné à faire rentrer ce monde des « géants micro-économiques » dans la sphère de la responsabilité géopolitique, aurait pu créer une onde de choc salutaire. Il n'a pas été inutile. Comme toutes les initiatives autour de la CSR/RSE, elle a conduit à infléchir des situations inacceptables dans le champ des droits humains, sociaux, de la protection minimum de l'environnement ou de l'inclusion locale, etc. Il en reste de bonnes pratiques estimables, mais en aucun cas une régulation structurée de l'impact des entreprises sur leur éco-système au sens large, reposant sur un ordre juridique à la hauteur des dommages en question et une correction suffisante des systèmes de décision en amont. **« L'économie de la libre entreprise » est passée à côté d'une possibilité d'auto-régulation qui lui était offerte au début du siècle, par quelques pionniers de l'investissement responsable (Ceres, Calpers..), des dirigeants visionnaires (cf. Wbcsd, GRI...)** ; elle n'a pas su s'organiser autour de disciplines sérieuses et contrôlées, faute d'avoir inventé avec les pouvoirs publics et les ONG des mécanismes de dialogue, des passerelles et des chantiers pionniers à la hauteur des problématiques en jeu. On se souvient du premier accord Lafarge WWF qui avait posé une première capacité de médiation réussie sur la question des carrières et de l'énorme dialogue engagé par Shell après son boycott dans l'affaire Brentspar. Vingt ans après, on est dans une situation de confrontations médiatiques permanentes, de luttes judiciaires très longues, de mises en cause respectives qui donnent le sentiment général que la Société est seule à défendre l'intérêt général et que l'entreprise ne défend que son intérêt actionnarial restreint.

**« Est-ce que les entreprises vont savoir s'inscrire dans ce modèle «durable» souhaité par les populations et porté par les Etats ? Est-ce que les entreprises vont se remettre en cause suffisamment pour faire leur cette finalité, « dans l'intérêt de la société humaine » ? »**

Est arrivé récemment la formalisation des Objectifs du développement durable, en 2015, qui fait appel dans son 17<sup>e</sup> objectif, à la collaboration entre acteurs pour faire passer la planète d'un état actuel inacceptable à une situation considérée comme le mode le plus approprié, c'est-à-dire « durable ». Ce modèle « durable » consiste à savoir concilier les dimensions économiques, sociales et sociétales, environnementales, du développement. Est-ce que les entreprises vont savoir s'inscrire dans ce modèle « durable » souhaité par les populations et porté par les Etats ? Est-ce que les entreprises vont se remettre en cause suffisamment pour faire leur cette finalité « dans l'intérêt de la société humaine » ? Où vont-elles s'enfermer dans le modèle (néo)libéral classique qui leur dicte aujourd'hui un mode de décision unilatéral, loin de traiter leurs impacts négatifs et de produire des impacts positifs à destination de toutes leurs « parties prenantes » ?

**C'est dans ce contexte de crise géopolitique entre une économie de marché qui ne traite pas au niveau suffisant les enjeux globaux et un appel des acteurs de la Société à s'inscrire dans une vision équilibrée du développement humain que se pose cette question des relations entre les entreprises et leurs parties prenantes.** Etonnement, cette question tourne en boucle dans le management depuis les années 1980, suite à « la théorie des parties prenantes » proposée par l'économiste américain Edward Freeman en 1983. Ce dernier venait contester sur son terrain la théorie de l'agence de Milton Friedmann, accordant à l'actionnaire la seule légitimité décisionnelle pour honorer une « responsabilité fiduciaire » mise au-dessus de tout.

Cette théorie de Freeman versus Friedmann a vu l'échec patent de du premier et le succès exceptionnel du second, auquel l'économie financière des années 80 a correspondu avec son cortège de performances et d'excès dont on n'a pas fini d'analyser le pourquoi de cette démesure et le comment du laxisme qui l'a installé. « La tragédie des communs » que nous vivons malheureusement aujourd'hui, est en lien avec le désinvestissement dans la santé qui nous coûte si cher, mais aussi dans l'environnement, l'éducation, l'emploi qui vont nécessiter des rattrapages colossaux. Il s'est fait au profit d'un rendement du capital qui n'avait rien de « fair », comme le préconisait John Harvard à ses premiers étudiants, et au détriment d'une rémunération des infrastructures collectives qu'il va nous falloir rattraper désormais. **Ce débat sur la répartition de la valeur a été occulté dans toutes les discussions sur la RSE qui s'est contentée de poser les questions de la production de la valeur, faute d'un « vrai » dialogue entre les entreprises et la Société.** Pourquoi cette théorie des parties prenantes a fait long feu et est restée quasi-lettre morte dans toutes les politiques de responsabilité d'entreprise, hormis des échanges de bon aloi et des concertations entre experts, rémunérés pour cela le plus souvent ? Pourquoi une démarche posée comme substantielle au développement durable lors du Sommet fondateur de Rio, a été ignorée, sinon bloquée et en tout cas inusitée ?

**Il est fondamental d'y réfléchir et de comprendre si le concept est en cause ou si la pratique est trop exigeante, pour tenter d'élucider sa pertinence en 2020 et si elle peut encore servir à mettre en place l'objectif 17 des ODD, sans lequel aucune initiative commune de développement durable ne bénéficiera d'un consensus suffisant.**

**« A un moment où « la reconstruction de l'économie mondiale, post-Covid-19 » s'impose, d'une façon qui ne devrait être que « durable », c'est-à-dire en prenant en charge « les communs » [...], est-ce que « le dialogue parties prenantes » est une méthode utile, efficace, souhaitable ? »**

A un moment où « la reconstruction de l'économie mondiale, post-Covid-19 » s'impose, d'une façon qui ne devrait être que « durable », c'est-à-dire en prenant en charge « les communs » et la réduction des risques systémiques associés, à travers une gouvernance qui s'inscrira forcément dans une logique publique-privée négociée, **est-ce que « le dialogue parties prenantes » est une méthode utile, efficace, souhaitable ?** Les entreprises doivent-elles continuer de décider ce qui est bon pour elles, quitte à bloquer ce qui les dérange, ou doivent-elles entrer dans un cadre de négociation autour des biens communs et des intérêts collectifs, qui associe performance économique et utilité sociale ? Telle est la question que pose « les relations parties prenantes dans la chaîne de décision » de l'entreprise. Il est donc bien temps de « revisiter », sinon de repenser la théorie de Freeman et d'en déduire, au vu des expériences qui ont passé l'épreuve, des quelques bonnes pratiques sur lesquelles on peut s'appuyer. Il s'agit de regarder si « une méthode de relations parties prenantes » plus au cœur de la gouvernance de l'entreprise, ayant tiré les leçons des années de confrontation passées, peut voir le jour et servir à amener les entreprises à prendre en charge les fameux ODD. Et ce, dans un contexte sociétal, sinon apaisé, du moins générateur de progrès et de consensus qui privilégient le changement voulu à la contrainte et le dialogue efficace au rapport de force subi.

**C'est notre ambition en tant qu'acteurs engagés dans l'entreprise, porteurs des démarches de responsabilité et des pratiques durables, que de faire émerger une nouvelle doctrine qu'on ne limitera plus aux simples relations d'échange ou aux dialogues de bon aloi mais qu'on voit clairement comme devant devenir « l'intégration de la relation à la Société (IRES) » dans la décision et la création de richesses pour le plus grand nombre, d'une façon écologique et responsable, plus que jamais nécessaire.**

## RÉSUMÉ DES PROPOSITIONS

- Installer une expertise des attentes de la Société au sein de la direction RSE/DD, garante du dialogue, de sa méthode, de son éthique et de son efficacité.
  - Editer un rapport annuel sur les attentes sociétales des parties prenantes à l'égard de l'entreprise.
  - Insérer les attentes sociétales dans la chaîne de décision, dont le comité RSE assure le suivi.
- Entrer dans une logique d'accords avec les partenaires de la Société et « résoudre » les controverses avec eux.
- Favoriser le recrutement d'un administrateur au sein du CA, ayant l'expertise de la Société civile dépositaire de l'attention portée à la dynamique sociétale

REPENSER LES RELATIONS PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE :  
« l'intégration de la relation de l'Entreprise à la Société » (IRES), enjeu crucial de la transformation durable de nos économies.

## 1. POURQUOI IL EST INDISPENSABLE DE REPENSER LE CONCEPT DES RELATIONS PARTIES PRENANTES DANS LE NOUVEAU CONTEXTE DE L'AGENDA 2030 (ODD).

Freeman a posé en 1983 un concept théorique qui n'a pas été suivi d'application générale, en considérant que la reconnaissance d'acteurs extérieurs nécessaires à la réussite de l'entreprise pouvait leur ouvrir des droits. Faute de clarté juridique sur ce point, la théorie de Freeman n'a pas répondu à la vraie question des modes de relation entre ces acteurs et l'entreprise dans la société contemporaine et suscité des blocages.

### 1.1. Les « relations parties prenantes » sont un concept fondateur de « la théorie de l'entreprise » qui a apporté le dépassement du marché comme interface unique de l'entreprise (cf. Freeman vs Friedmann)

- **En 1983, l'universitaire américain, Edouard Freeman,** a théorisé de façon pertinente l'existence de plusieurs catégories d'acteurs nécessaires à la réussite de l'entreprise, au-delà des actionnaires, considérés par l'école libérale de Milton Friedmann comme la clé de la responsabilité et du pilotage de l'entreprise (théorie de l'agence). Freeman a démontré à quel point les parties dites « stakeholders » occupaient un rôle déterminant dans l'accomplissement de la mission de l'entreprise, qu'il s'agisse des clients et fournisseurs, des régulateurs et acteurs locaux mais aussi des représentants d'associations ou d'experts qui s'intéressent à l'activité de l'entreprise et l'interpellent ou sont impactés par l'entreprise. A la même époque se mettaient en place les contre-pouvoirs d'associations, de riverains, d'universitaires, de militants qui constitueront quelques années plus tard les grandes ONG écologiques, nouveaux procureurs des grandes entreprises.
- **Le principal apport de Freeman est d'avoir attribué un rôle à ces acteurs extérieurs dans la chaîne de fonctionnement de l'entreprise, sans avoir toutefois été assez loin dans la caractérisation de ce rôle et sa gestion possible ;** il a ouvert une zone de controverse plus qu'il n'a résolu les conséquences d'un nouvel état de fait socio-politique à cette étape particulière de l'histoire économique que resteront les années 80, années de passage entre le succès des trente glorieuses et la prise en main du système par la sphère financière. Le fait d'acter l'existence d'un « écosystème socio-politique » autour de l'entreprise, qui s'avère aussi déterminant pour le succès de l'entreprise que la seule communauté des investisseurs, aura

préparé l'avènement de ce qui est devenu aujourd'hui le « purpose », à savoir « la mission », c'est-à-dire la reconnaissance d'une responsabilité sociétale plus large que la simple responsabilité fiduciaire de l'actionnaire.

- De cette catégorisation des acteurs utiles à la vie de l'entreprise, Freeman en a tiré la notion de « corporate responsibility » qui impute à l'entreprise un devoir, moral, politique, économique, sans préciser l'implication juridique de ce constat, à part une forme d'exigence à « prendre en compte » leurs attentes, lorsque l'entreprise y trouve aussi son intérêt. Trop peu poussée et discutée, dans un contexte libéral qui caractérise la période passée, la théorie de Freeman ne répond pas à ce stade aux enjeux complexes et variés qui caractérisent l'immersion croissante de l'entreprise contemporaine dans la vie sociale, la puissance qu'elle a acquise et la forme des liens qu'il convient d'organiser entre elle et les populations qui en tirent une conséquence pour elles !
- **En fait, l'apport fondamental de Freeman est la contradiction qu'il apporte à Friedmann, en introduisant une mise en concurrence entre l'actionnaire et les autres catégories impliquées dans la politique de l'entreprise ; ceci crée toutefois des « dilemmes de gouvernance », sans clarifier la place et le droit de ces catégories multiples dans la chaîne de décision. Ce flou conceptuel pose des questions juridiques dont il faut sortir à partir d'une clarification fondamentale ; tout l'apport de la théorie des parties prenantes, à savoir la reconnaissance d'acteurs multiples « utiles » à l'entreprise, et donc à l'égard desquels l'entreprise est « redevable », ne peut s'étudier que si on précise la nature de ces relations, la gestion qu'elles impliquent et le rapport conséquent. Et ce à la fois au regard de la finalité productive et financière de l'entreprise et des principes fondamentaux**

de la vie collective, dans laquelle s'inscrit la vie économique dans nos pays démocratiques. Il faut dépasser Freeman, ce que le concept de développement durable nous aide à faire désormais.

- Premier dépassement à faire, bien clarifié en France dans le Rapport Notat-Senard en 2018– meilleure réflexion faite jusqu'ici concernant les rapports Entreprise et Société : l'entreprise possède des catégories constitutives (contrats constitutifs de l'affectio societatis) que sont les actionnaires et les salariés dont la représentation est bien établie en droit, même si elle ne satisfait pas forcément ces catégories. Ce sont les premiers « partenaires » de la Gouvernance, avec lesquels la négociation est courante dans le cadre des textes de droit commercial et social qui la réglementent de longue date. Ce socle juridique ne peut et ne doit être remis en cause par d'autres acteurs extérieurs à la firme.

Mais il y a aussi les catégories qui ont des rapports contractuels ponctuels avec l'entreprise, comme les clients, les fournisseurs, dont les rapports se règlent à travers d'autres cadres juridiques existants (droit de la consommation, droit commercial, droit civil...) ; il y a aussi les catégories dont les liens avec l'entreprise vont dépendre de ses impacts (dommages) comme les riverains, pour lesquels le droit de l'environnement va intervenir ; il peut y avoir aussi des collaborations choisies (académiques) et il y a les cadres légaux qui imposent le régime de régulation propre à chaque activité etc. Il existe enfin d'autres acteurs, dits « sociétaux » (ex. associations), qui ne disposent pas de cadres de relation juridique spécifique (éventuellement le droit de l'information en plus du droit de la responsabilité civile) et qui peuvent rentrer en relation avec l'entreprise, par la voie volontaire (partenariats) ou contentieuse.

A ce stade, les entreprises ont considéré que la somme de ces régimes juridiques appropriés à chaque type de relation se suffisaient et qu'il ne convenait pas d'en créer un nouveau, plus contraignant. L'avis des parties prenantes est évidemment différent, notamment celui des ONG, lorsqu'elles défendent des droits universels dans le monde entier, lorsque les entreprises ne répondent pas à leur sollicitation ou réagissent par des contre-attaques judiciaires aux mises en cause qu'elles suscitent, à tort ou à raison. Lors de la loi Pacte, ce débat fut largement approfondi en amont et il a été considéré au final par le législateur que c'était à la Gouvernance de l'entreprise, seule, de décider de la conduite de sa mission, dans le cadre des lois, au nom de la liberté du commerce et de l'Industrie, principe supérieur de notre droit. Et ce même si récemment le Conseil constitutionnel est venu ajouter qu'on pouvait la limiter au non d'un droit plus important encore qui est la protection de la santé et de l'environnement. Cette hiérarchie des normes est essentielle à considérer mais ne doit pas être interprétée comme une sous-estimation des enjeux sociétaux de l'entreprise, versus sa mission économique, tout au contraire !

- **La pratique récente, conflictuelle ou partenariale, des relations entre entreprises et ONG,** fait émerger un consensus, de part et d'autre, pour ne pas aller dans le sens d'un statut de « partie prenante » qui obligerait à des formes de consultation, d'avis obligatoires supplémentaires ou nécessaires, voire de co-décision. Il faut dire que nombre de ces acteurs civils ne souhaitent pas intervenir dans la gestion générale de l'entreprise, comme l'ont souvent exprimé des syndicats, les associations de consommateurs ou des ONG spécialisées. Le malentendu qu'a créé le concept de parties prenantes se situe à ce niveau et doit être levé : si l'entreprise a de très

nombreuses parties prenantes et un intérêt à tirer parti de leur avis, il ne s'agit pas d'en tirer un droit spécifique à les « institutionnaliser » et les faire participer à la conduite de l'entreprise, laquelle reste de la responsabilité du Conseil d'Administration, redevable devant ses mandants, mais aussi la Justice, « le marché » aussi et toute la Société qui ne se garde plus de les juger, critiquer et « challenger » au nom d'une vision de l'intérêt général dont chacun s'empare.

**La question qui se pose est donc bien celle de « la prise en considération des avis et intérêts de toutes les parties prenantes, par le Conseil », comme y invite depuis peu le nouvel article 1835 du Code Civil** redéfinissant ce qu'est une société commerciale, afin qu'elle soit administrée par les associés en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux au sens large. Cette prise en considération n'est pas précisée dans la loi et n'a pas encore été précisée par le juge ; c'est donc un champ ouvert qui permet aux entreprises de l'interpréter encore très largement à leur guise.

- Si on convient que la théorie des parties prenantes ne consiste pas à accorder à ces parties, « concernées » à des degrés divers par l'entreprise, un droit dans son mode d'administration, il faut admettre néanmoins qu'elle conduit l'entreprise à devoir intégrer par elle-même ce que les parties ont à lui dire, afin de conduire sa marche le plus en harmonie possible avec elles. On sort de l'obligation juridique pour entrer dans le management et plus encore dans la bonne gouvernance, étant entendu que cette relation n'est pas désincarnée ou théorique et qu'elle se situe presque toujours dans un rapport de forces ou des relations d'intérêts, à considérer pour ce qu'elles sont. L'échec opérationnel de la théorie de Freeman s'explique ainsi par le fait qu'on est resté trop longtemps

concentré sur ce blocage juridique qui voudrait associer des droits permanents et spécifiques au fait qu'une partie extérieure s'avère plus ou moins impliquée légitimement par les activités de l'entreprise, contrairement au consensus en vigueur dans les divers pays libéraux d'économie de marché.

**La problématique intéressante et nouvelle ouverte par Freeman, qu'il faut traiter au**

**fond désormais, est bien celle du fonctionnement de l'entreprise « en Société » et par-delà, du sérieux des conséquences qu'elle en tire dans sa gouvernance propre, pour « considérer » ces acteurs extérieurs. Sachant que la plupart des initiatives consultatives mises en place sont jugées par ces parties comme superficielles, ponctuelles, insuffisantes et sans implication satisfaisante, et qu'on ne les prend pas « en considération » !**

**« La mission Dialogue Parties Prenantes devrait être identifiée comme telle, en étant rattachée à la Direction Développement Durable. Aujourd'hui, il faudrait qu'elle soit de la responsabilité d'une personne identifiée, qui soit 'robuste' et d'un très bon niveau (en termes d'expertise, de capacité à dialoguer, de mise en réseaux, etc.). Sinon, le Comité Parties Prenantes risque de juste servir de caution et non pas être un « must-go-to ». Le Comité Parties Prenantes a le potentiel d'être un levier important de transformation.**

Ensuite, il peut y avoir une sorte de millefeuilles des relations Parties Prenantes (c'est-à-dire des relations territoriales, d'autres nationales, etc.). **Le dialogue ne peut pas uniquement avoir lieu au niveau national/niveau groupe.** Ce millefeuille doit être orchestré par une personne d'un très haut niveau (cela pourrait même être le Directeur Général dans certains cas).

**Le Comité Parties Prenantes est une instance consultative mais il faut aller au-delà même si, et c'est important de le rappeler, une stratégie d'entreprise ne peut être construite intégralement avec les Parties Prenantes. Il faut d'abord bâtir la colonne vertébrale de la stratégie. Et ensuite, il est possible d'impliquer les Parties Prenantes pour l'affiner et/ou définir les moyens pour y arriver. Mais la stratégie d'entreprise reste de la responsabilité de l'entreprise.**

**Il est également important d'avoir des règles de jeu claires envers les Parties Prenantes et notamment le « devoir » de l'entreprise de rendre compte aux Parties Prenantes de la façon dont leurs avis ont été ou non pris en compte. Il s'agit d'une sorte de droit de suivi : les Parties Prenantes doivent savoir en quoi leur sollicitation a été utile. L'existence d'un rapport annuel du Comité Parties Prenantes est nécessaire au vu de l'importance de très bien tracer les sujets qui ont été débattus et motiver les décisions prises. Et il faut bien dissiper la confusion entre « être entendu » et « avoir 100% de ses avis pris en compte par l'entreprise ».**

**Sophie CHAMBON, Directrice RSE et Développement Durable SNCF**

## 1.2. Le 17<sup>e</sup> Objectif des ODD fait du partenariat avec les acteurs de la Société un mécanisme fondamental d'élaboration des trajectoires de DD (développement durable) ; c'est à partir de là qu'il faut reconstituer des relations entre les entreprises et la Société, visant à des accords de progrès, dans le sens du DD.

- L'origine du 17<sup>e</sup> Objectif est une construction historique qui prend en compte la maturité politique de nos sociétés, notamment démocratiques, en vue de reconnaître le droit des acteurs « en Société », individuels ou organisés, à se faire entendre et à voir leurs droits respectés. En posant le fait que cette reconnaissance devait s'appliquer pleinement aux entreprises et pas seulement aux Etats ou collectivités, les ODD déroulent le principe fondamental voté à RIO en 1992, selon lequel le développement durable est conçu pour et avec les populations et leurs représentations variées. Il s'est constitué ainsi un droit à l'information (cf. convention d'Aarhus), à la négociation (cf. OCDE principes, cadre IFC/SFI, principes de l'Equateur..) et évidemment un droit justiciable ouvert à toutes les catégories qui considèrent qu'une entreprise nuit à leurs intérêts, actuels, potentiels, moraux également...Le 17<sup>e</sup> ODD invite donc tout acteur à contracter avec les parties de la Société pour organiser leur transition vers le développement durable, soit pour réparer des impacts négatifs, soit pour créer des impacts positifs. C'est une vision très novatrice.
- Dans une logique managériale ou fonctionnelle, ces relations entre acteurs portent généralement sur des éléments matériels qui renvoient à la sécurité des démarches, à leur prix, à leur continuité etc.. Soit autant de points qui se règlent normalement par des médiations simples et qui ne mettent pas en cause le modèle et la stratégie de l'entreprise. Avec la montée des exigences environnementales, c'est-à-dire d'un patrimoine universel, mais aussi l'installation d'un droit universel de la protection des personnes, des travailleurs et toute la prise en compte au niveau international de valeurs morales partagées et d'intérêts élargis, l'entreprise se trouve confrontée dans son activité à ce double respect obligé : celui de ses impacts directs et celui de son impact sur la planète, défini dans cette vision globalisante qu'est le développement durable. Elle en devient redevable et responsable et se trouve désormais confrontée aux acteurs qui l'incarne, les ONG essentiellement, qui exigent d'elle, dans ses impacts directs et dans sa gouvernance, de veiller à ces « intérêts supérieurs à long terme de la communauté humaine et de la biosphère ». Cette construction juridique est en cours et fonde la nécessité pour l'entreprise de se confronter à ces acteurs qui s'emparent de la question de « la durabilité », bien au-delà de la zone d'action de l'entreprise, c'est-à-dire dans sa zone d'influence (cf. jurisprudences récentes).
- Cette dynamique globale, incarnée par des acteurs nouveaux, ayant une capacité politique et juridique à « représenter la planète », ajoute à la mosaïque des parties concernées par l'entreprise. Elle conduit au devoir de prendre en considération ces acteurs et de s'imposer une cohérence entre leur fonctionnement et ces grandes questions. Les ODD rendent les entreprises dépositaires et donc responsables de la trajectoire durable de la planète, au travers de leurs activités mais aussi de leur engagement global. Les collaborations appelées à faire évoluer cela deviennent des objectifs en soi et leurs résultats les termes de la démonstration attendue par les parties prenantes quant au respect des



engagements pris ou devant être pris. L'élargissement de la sphère des parties concernées et du périmètre des questions traitées, au travers des ODD, c'est-à-dire de la marche du monde dont les entreprises sont des acteurs essentiels, qu'elles le veuillent ou non, confère au principe des relations parties prenantes une dimension très nouvelle que Freeman n'avait pas envisagée. Sans changer la nature du devoir d'écoute de ses parties, le 17<sup>e</sup> ODD conduit toute entreprise qui doit veiller à la durabilité de son modèle d'affaire (soit compatibilité entre durabilité de la planète et pratique durable de l'entreprise) à s'engager dans une vraie politique de

relations parties prenantes qui débouche sur des collaborations et des accords en ce sens.

**Une entreprise « durable », qui s'engage à créer de la valeur de plus en plus « durable », conforme aux ODD, est donc celle qui le fait avec ses parties prenantes avec lesquelles elle consent à poser, confronter, voire négocier, ses engagements. Les ODD marquent bien la rupture entre une RSE volontaire que l'entreprise se choisit, « à sa main » et une durabilité « négociée » répondant aux attentes sociétales élargie.**

### 1.3. La société civile produit désormais une expertise des problématiques collectives. Cela fait notamment la force des ONG. Cette expertise s'avère une richesse pour « l'entreprise en Société », si celle-ci ne l'ignore plus et ne la refuse pas, comme ce fut le cas pendant des décennies et encore trop souvent aujourd'hui...

- Depuis une trentaine d'années, les ONG, les associations, les expertises indépendantes se sont multipliées et organisées afin d'apporter au débat public des études, des avis argumentés et d'exprimer publiquement des attentes qui reposent sur des connaissances circonstanciées et des réalités observées. Ces acteurs nouveaux dans le jeu démocratique disposent de moyens, de réseaux, d'études scientifiques ; ils conduisent des recherches, des investigations et des dialogues qui font d'eux des contributeurs majeurs au débat public, concurrents des meilleures expertises publiques et privées, misant sur l'opinion pour faire progresser leur vision de la Société. Ce phénomène va s'amplifiant et fait des acteurs civils des maillons devenus indispensables à la bonne décision politique. En attendant qu'une démocratie participative s'articule bien avec la démocratie représentative, leur place restera controversée mais leur apport ne fera que s'imposer.
- L'expérience française de « la convention citoyenne » reflète parfaitement cette mutation encore difficile à faire reconnaître et accepter par les acteurs en place, « rentiers » de la démocratie d'hier, comme cela fut au temps de « la démocratie censitaire ».
- Les acteurs de la société civile ont conquis au sein de l'opinion une considération et une capacité d'action médiatique qui en font désormais des porte-parole reconnus de « l'intérêt public ». Ils sont ainsi passés en quelques décennies d'un statut marginal, fondé sur la dénonciation et la revendication agressive contre « le système », à la construction d'un contre-pouvoir démocratique, reconnu et relayé comme tel, par les médias et les élus, notamment en Europe, qui s'appuient sur

eux pour repenser les schémas en place et préparer les réformes. Ce pouvoir de la Société civile fait de ses représentants, très divers, certains mondiaux, d'autres uniquement locaux, fonctionnant souvent les uns et les autres en « coalitions citoyennes », un contre-pouvoir fondamental à l'égard des entreprises internationales, car nourrie de la critique de leurs comportements et du système libéral, dans ses excès et son incapacité à prendre en charge « les biens communs ». Les critiques du capitalisme et la gestation de sa réforme sont le fruit de cette contestation des acteurs civils, qui avec la rencontre avec les universitaires puis les minorités éclairées du système (cf. ISR, WBCSD...) ont fini par produire une dynamique de reconstruction, devenue légitime et efficace. En attendant de savoir si elle saura s'imposer dans le temps critique de « la reconstruction post-Covid-19 », tout à fait crucial (cf. WEF Davos Manifesto, Business Roundtable, EPE...).

- Malheureusement, cette réalité politique nouvelle fondamentale d'une mise en cause des firmes par des acteurs civils de plus en plus puissants et constructifs dans le jeu démocratique, n'a pas été comprise par les entreprises ; elle a même suscité chez elle une contestation mécanique du rôle des ONG et des associations civiles pendant une longue période qui a installé des blocages culturels et une incapacité à construire des dialogues pragmatiques, à l'écart des a priori idéologiques propres à la sphère économique, quant à l'appréciation de ses impacts et aux remises en cause demandées. Les initiatives prises ici et là pour nouer des dialogues, à l'issue de tensions et de crises ouvertes le plus souvent, n'ont pas fait bouger au fond les représentations. Il reste dans la culture des entreprises une méfiance structurelle à

l'égard des acteurs civils et chez ces derniers une critique politique forte des entreprises qui ne prennent pas a priori « le parti de la Société », lorsque des problèmes se posent ou que des débats fondamentaux sont instruits. Si cet antagonisme historique s'est largement atténué et tend à se réduire, il n'en demeure pas moins un obstacle réel à une pratique du dialogue « en Société » qui devrait être facile, simple et concret, dans l'intérêt de tous. Si « le Grenelle de l'environnement » fut une tentative (imposée) de réconciliation entre acteurs économiques et civils, on ne peut pas dire que le travail de fond ait été fait derrière dans la poursuite d'un dialogue technique (cf. exemple de l'échec du plan phyto qui produira les tensions radicales sur le glyphosate dix ans après...) , à quelques initiatives près, chaque organisation retrouvant ses réflexes dans une course au corporatisme défensif ou à la contestation frontale, comme l'ont montré les discussions autour des lois sur l'énergie, l'agriculture, l'alimentation, les déchets etc.. La sphère économique a pris un très grand retard dans son adaptation à ce monde nouveau pressé par les risques environnementaux et les attentes sociétales profondes. Et ce en se braquant trop souvent dans les principes et les idées émises, à l'égard d'organisations citoyennes qui n'ont fait qu'exprimer, avec du bon sens et de l'exaltation réunis , des changements devenus inévitables aujourd'hui et sources des meilleures innovations techniques.

**Il faut tirer les leçons de ce temps perdu et remobiliser les acteurs à travers une méthode constructive qui établit enfin que le progrès économique trouve sa reconnaissance et sa dynamique « en Société », seul champ légitime de l'entreprise.**

« Il est nécessaire de considérer les entreprises non seulement dans leur faculté à assurer les besoins des consommateurs mais aussi désormais dans leur responsabilité vis-à-vis des générations futures. Or comment préserver aujourd'hui mais aussi demain notre planète ? **Les entreprises comme d'ailleurs les systèmes politiques actuels semblent myopes et valorisent le court-termisme.** Or c'est à long-terme que le changement climatique aura le plus de conséquences néfastes.

**Le mode de prise de décision et de fonctionnement des organes souverains de l'entreprise n'est pas adapté** non seulement à la prise en considération des enjeux environnementaux de long terme mais aussi aux problèmes internationaux existants actuellement.

**Les enjeux environnementaux doivent désormais être traités comme des questions irréductibles et il s'agit de trouver de nouveaux modes de représentation** pour donner la parole à des acteurs qui ont un champ de vision international et dont le mandat contribue à l'intérêt général.

**Les ONG internationales se sont développées au sein de la société civile, en tant qu'acteurs politiques et avec un agenda tourné vers le long terme.** Elles ont parfois développé leurs propres programmes de recherche et d'expertises alimentant l'ensemble de la société. **Leur déploiement sur des nombreux territoires de la planète leur permet de saisir les enjeux globaux, les écosystèmes ignorant les frontières.**

Ces ONG pourraient participer à des commissions, exercer leur vigilance et ainsi influencer en amont sur les décisions pour proposer des alternatives plus respectueuses de l'environnement.

Il est important que ces ONG participantes soient sélectionnées selon des critères comme ceux proposés par exemple dans le Grenelle de l'environnement, on peut citer entre autres : expérience et savoirs reconnus, recherches, publication, activités opérationnelles, capacité d'agir de façon indépendante...

**La proposition de MR21 de reconnaître enfin les ONG comme des acteurs légitimes auprès des instances de décision des entreprises et en particulier au sein des comités DD/RSE d'une façon opérationnelle et permanente, ouvre la voie à un changement d'ampleur dans le mode de gestion des entreprises prenant enfin en compte les attentes sociétales. »**

Sybille BERNARD, Cadre en ONG

## 2. LE CONCEPT PERTINENT EST DESORMAIS CELUI DE « L'INTÉGRATION DE LA RELATION A LA SOCIÉTÉ DE L'ENTREPRISE (IRSE) »

Pour acter le pouvoir acquis par la Société civile et sa contribution utile à la transformation durable de l'économie.

Si l'enjeu posé par les relations parties prenantes de l'entreprise n'est pas de créer de nouveaux droits à l'égard de la gouvernance de l'entreprise, il est bien de savoir organiser ces relations d'une façon qui les prennent en considération au sein de cette gouvernance, pour décider de la marche de l'entreprise. Il s'agit donc d'acter ce principe et d'en tirer les conclusions managériales d'une façon enfin opérante.

### 2.1 Le sous-jacent qui fonde le rôle des parties prenantes dans l'économie et dans l'entreprise est le concept de « Société » (Society)

La grande évolution (géo)politique depuis un demi-siècle est l'avènement de « la Société » en tant qu'expression caractérisée incarnant les populations, au sein de toutes les sociétés humaines, dans les pays démocratiques et développés d'abord, mais aussi dans les pays émergents et autoritaires. On peut citer plusieurs éléments :

- la mise à disposition de moyens d'expression rapides et ouverts, numériques désormais, qui renforcent le rôle des médias, fussent-ils faibles et souvent sous contraintes - la capacité des citoyens à se rassembler en associations, locales et internationales,
- l'apport des savoirs par des experts qui se transforment en ONG,
- la transparence arrachée par des lanceurs d'alerte ou consentie sous la pression,

- les juges qui finissent ici et là à imposer l'idée sinon des mesures de justice etc.

Ce sont autant de phénomènes ou convulsions qui animent notre histoire ; de là est née la réalité politique contemporaine de la Société comme pouvoir, capable d'affronter celui de l'Etat et celui des grandes Entreprises, dont la situation est en générale très associée au pouvoir gouvernemental.

Ce passage d'une logique binaire de régulation par laquelle l'Etat et l'entreprise négocient leurs relations, de longue date, est désormais dérangée par **une triangulation, qui met l'entreprise en lien avec l'Etat et en confrontation avec la Société**, dans un équilibre qui va dépendre de la maturité démocratique du contexte.

Les entreprises n'ont pas encore assimilé cette réalité sociétale nouvelle et n'en ont pas tiré les conséquences, étant déstabilisées par un positionnement souvent critique et

même accusatoire de ces représentants de la Société en quête d'une reconnaissance de leurs idées et de leurs intérêts. **« La Société » est-elle l'amie ou l'ennemie de l'entreprise et l'entreprise doit-elle se penser contre ou pour cette « Société civile » émergente ?** Cette question est fondamentale et va durer encore longtemps, tant que la réponse évidente n'aura pas pénétré dans l'esprit des chefs d'entreprise : « la Société » est l'alliée de l'entreprise par construction, dès lors que le projet de l'entreprise n'est que d'apporter des biens et services qui répondent à la demande des populations dans les conditions conformes aux intérêts mêmes de cette population. **La prise en compte de la pression des « parties prenantes » découlera de la prise de conscience culturelle, politique en réalité, par les dirigeants, que « la Société » existe en tant que corps social civil, légitime, vivant ; et qu'elle est bien la finalité de l'offre**

**de l'entreprise, en dehors de qui et de quoi elle n'a pas de « raison d'être ».**

On le sait et on l'observe depuis l'origine du capitalisme et de sa critique inhérente : l'entreprise n'est pas faite pour ses « propriétaires » et dirigeants mais bien pour la Société, composée de ses clients, de ses salariés et fournisseurs et de tous les autres citoyens qui la rendent possible, l'acceptent ou non et l'utilisent ou non. C'est parce que la Société est un pouvoir politique informel que sa représentation est complexe à saisir ; mais son existence et sa force ne sont plus contestables ; elle est bien le creuset des parties prenantes de l'entreprise et quand l'entreprise cherche à comprendre ses parties prenantes, c'est afin de s'insérer mieux dans « la Société », pour mieux répondre à ses attentes, conformément à sa finalité intrinsèque. C'est pour cette raison que le concept de Société doit englober désormais celui de parties prenantes.

**Il faut acter qu'au 21<sup>e</sup> siècle l'entreprise se développe « en Société » ; l'évolution vers la démocratie participative au sein des régimes démocratiques évolués ne laisse pas l'entreprise de côté.**

- La caractéristique de l'entreprise contemporaine est son immersion « en Société » qui la met en relation avec une série très importante de catégories de personnes, qui rend son activité de plus en plus transparente, soumise à des interrogations et à devoir rendre compte de la façon dont elle se comporte. Depuis vingt ans, la « responsabilité d'entreprise » (RSE) s'est fondée sur cette exigence de « redevabilité » en exigeant des chiffres et des informations factuelles sur les impacts environnementaux, les conditions sociales, les modes de gouvernance, la répartition de la valeur etc...permettant aux acteurs extérieurs d'en savoir plus. A cet effet, les lois créant ces reportings ont prévu un droit à l'information des parties.
- La redevabilité est soutenue par une demande des parties extérieures à participer plus à la préparation des décisions, à leur délibération et à leur suivi ; c'est le même mouvement que celui qui anime la vie politique dans laquelle les citoyens, mieux éduqués, très informés, demandent aux systèmes démocratiques de leur faire une plus grande place aux côtés des représentants élus. Facilitée par les technologies numériques, cette démocratie participative ne met pas de frontières entre les dimensions sociales, locales, économiques de la vie de citoyens consommateurs et contribuables exigeants ; elle fait tomber les frontières avec les entreprises dont le rôle dans la vie quotidienne est majeur.

En plaidant elle-même une « reconnaissance citoyenne », l'entreprise s'est mise ainsi en situation de devoir participer au débat public, c'est-à-dire d'être questionnée autant que de revendiquer ses positions. Cette ouverture

est irréversible et n'a de limite que celle du débat politique que l'entreprise a appris à gérer, tout en devant assumer les conséquences de son exposition et de sa position au cœur de la cité.

### L'entreprise doit tirer les conséquences de la légitimité acquise par les acteurs sociétaux sur toute sa chaîne de décision, de la gouvernance (RE) aux sites & produits

- Si l'entreprise n'est plus à l'abri du débat public, de par sa volonté aussi et dans son intérêt, elle doit tirer les conséquences de cette situation qui met tous les acteurs à un niveau comparable de légitimité. Si les acteurs de la Société ont appris à utiliser les medias et les outils sociaux, autant que les entreprises, cela fait du débat public une sorte de marché ouvert dans lequel chacun joue sa partition dans les limites du droit, pour acquérir la meilleure reconnaissance de l'opinion. Les ONG, les acteurs environnementaux, les associations à objet social et tous les acteurs agissant sur le terrain de l'intérêt public, ont appris plus que d'autres à manier cette nouvelle rhétorique médiatique qui anime nos Sociétés. Il ne peut plus être question pour une entreprise de subir ce débat, de choisir ses interlocuteurs, de contester ceux qui l'organisent ou de s'en prendre à son fonctionnement. Tout le monde convient que « la Société de l'information », pour ne pas parler de « la Démocratie d'opinion » soulève des problématiques fondamentales mais ce n'est pas aux comédiens de ré-écrire la pièce.
  - En étant un acteur public reconnu, l'entreprise accepte désormais le jeu conséquent de devoir rendre compte, débattre, écouter, répondre, se justifier et participer à la vie publique, sur ce qu'elle fait, pourquoi, comment, ce qu'elle ne fait pas, devrait faire, etc.
- Là aussi les frontières sont tombées ; l'entreprise doit en tirer toutes les conséquences opérationnelles pour jouer le jeu, comme il est, avec les acteurs comme ils sont, sur les sujets qui sont là, qu'elle ne choisit pas et qu'elle n'est pas plus légitime qu'aucune autre organisation à trier à sa convenance ! La communauté économique a largement fait le saut culturel dans ce grand public depuis ou deux décennies ; il lui faut aller jusqu'au bout dans la gestion du débat sociétal avec tous les acteurs de la Société.

## 2.2 La représentation de la Société concernée par l'entreprise, ne peut être figée, ni institutionnalisée ; elle doit être diversifiée, localisée et ouverte par principe à toutes les formes de contribution.

- La conséquence de l'approche juridique de la théorie des parties prenantes a été d'enfermer l'analyse de la problématique dans une sélection de « représentants », comme s'il s'agissait de choisir ses interlocuteurs, en partant des critères

d'influence et de puissance des organisations concernées. Cette entrée dans le sujet par la cartographie et la hiérarchisation des acteurs a son intérêt à un moment donné pour identifier leurs représentants ; en revanche, elle ne constitue pas une grille de lecture prioritaire et suffisante car elle fige la relation dans une logique de forces alors que la problématique parties prenantes consiste fondamentalement à répondre à toutes les attentes de la Société, quels que soient ceux qui les expriment ou s'en emparent.

De fait, la cartographie a priori présente l'inconvénient majeur de permettre à l'entreprise de choisir ses interlocuteurs, soit parmi les plus complaisants, soit parmi ceux qu'elle connaît déjà et de satisfaire une exigence formelle sans aller au-fond du sujet qui est l'analyse des questions posées, fussent-elles dérangeantes évidemment.

- L'autre risque d'une approche formelle par la cartographie des grands acteurs – leaders connus de clients, fournisseurs, riverains, experts, élus...- est de figer cette représentation, au point de constituer des groupes de parties prenantes qui

n'évoluent plus et qui deviennent rapidement des corps plus soucieux de leur pérennité que de leur contribution stimulante et exigeante à l'égard de l'entreprise ; ils se notabilisent et perdent leur indépendance dans le temps. L'institutionnalisation des comités parties prenantes est une critique qui fait aujourd'hui l'unanimité ; en voulant installer dans le temps une représentation diversifiée avec laquelle dialoguer, les entreprises en sont venues à choisir leurs experts, à entretenir des contacts de bon aloi, à soutenir certaines organisations au profit d'autres et à se doter de groupes favorables (« amis critiques » ?) qui ne jouent plus le rôle de remise en question qui devrait être le leur. On est là au cœur de la problématique culturelle que pose le dialogue parties prenantes : il ne s'agit ni de neutraliser des oppositions, ni d'instrumentaliser des organisations mais bien d'aller au-devant des questions de fond, quels que soient ceux qui les posent, dès lors qu'ils sont prêts à les poser.

### 2.3 L'affirmation de la Société suppose que l'entreprise se dote d'une expertise de suivi de la Société au regard de tous ses impacts pour en avoir une connaissance objective ; c'est le cœur du métier « CSO » (DD/RSE)

- La connaissance des enjeux sociétaux qui concernent l'entreprise, est le point de départ fondamental de la relation avec les parties prenantes. Elle s'étend à tous les aspects de son activité et des filiales qu'elle contrôle, à l'ensemble de sa sphère d'influence, dans l'espace et au long de sa chaîne de valeur. L'inventaire des enjeux Sociétaux est un exercice bien connu : il part des questions dont les médias se font l'écho, des questions directes posées par les organisations, des débats scientifiques

et des controverses socio-politiques identifiées ; il se nourrit des échecs, des accidents, des mises en cause de l'entreprise et des contentieux ; il est souvent bien suivi par le secteur d'activité et porté parfois par les pouvoirs publics. Un inventaire sérieux est complet, matériel et factuel, documenté, analysé, objectivé. Il résulte d'un travail interne ou externe dont l'exhaustivité permet ensuite de servir de plate-forme de travail utile aux managers, à la gouvernance et aux dialogues de fond

que l'entreprise conduira pour en comprendre les causes et en traiter les effets.

- L'entreprise disposant d'un inventaire objectif approfondi de ses enjeux sociétaux, reste à identifier les porte-parole et les acteurs qui les portent, non pour les contrer ou y répondre, mais pour engager une analyse sérieuse qui en comprend les argumentations, les origines et les reproches. Avant de pouvoir identifier des solutions, la phase de dialogue s'impose avec « les porteurs de ces enjeux (cf. étymologie de stake-holders). L'engagement du dialogue suppose une démarche d'ouverture et de sollicitation afin de recueillir les avis de la part de ceux qui souhaitent les exprimer, tels qu'ils les posent et dans les conditions d'un dialogue qui s'organise de façon collective et ouverte. Dans des Sociétés démocratiques évoluées, le temps n'est plus « à choisir » ses représentants d'enjeux mais à inviter ceux qui les incarnent à en débattre. La méthode revient à organiser une consultation de qualité, et non à chercher à éviter la confrontation et la critique trop forte, comme c'est la plupart du temps le cas dans les démarches pratiquées jusqu'ici ! L'entreprise n'a pas « d'adversaires » ; elle n'a que des interlocuteurs qui ont des problèmes à résoudre et qu'elle doit chercher à résoudre avec eux, non à se justifier devant eux !
- Le levier d'intégration déterminant pour une vraie culture sociétale de l'entreprise : se doter d'un(e) Administrateur indépendant ayant un parcours et un profil d'expertise de la Société très affirmés.

On ne s'étendra pas ici sur le thème bien connu de la consanguinité des conseils en

France et dans les grands groupes en général, si ce n'est pour rappeler à ce stade que ceci explique cela: du fait de leur histoire personnelle, de leur parcours économique, de leur culture politique, l'essentiel de la communauté des administrateurs des entreprises est éloignée des préoccupations au bas et au bout de la Société civile, des tensions fortes et des enjeux socio-politiques qui nourrissent la critique de la grande entreprise; ils se font rarement les procureurs, à peine les avocats des décisions qui dénie les problématiques posées par les parties prenantes sociétales, les ONG, etc.

Cette déficience est devenue une faiblesse grave pour la prise de décision, conduisant à des approches conservatrices, à des dénis d'enjeux et à une incompréhension des attentes externes. On ne pourra donc que recommander aux entreprises qui veulent agir "en Société" de commencer par se doter d'au moins un(e) administrateur indépendant capable de mettre les attentes sociétales au cœur du Conseil, de plaider des ruptures ou des inflexions dans les décisions lourdes qui perpétuent les "business as usual" et de tirer la décision collective des actionnaires vers les autres parties prenantes. **Le recrutement assumé et la place voulue faite à une expertise sociétale au sein du Conseil, est la décision d'intégration la plus importante à envisager**, non seulement pour piloter le comité dédié mais pour nourrir la réflexion interne et ouvrir l'équation décisionnelle aux paramètres des impacts et des relations avec "la Société".



Le constat est le suivant : des entreprises/organisations commencent à comprendre la nécessité de s'ouvrir à diverses parties prenantes, internes et externes, et à intégrer les bénéfices d'une telle ouverture. Plus globalement, cette ouverture s'inscrit dans une nécessité de désilotage de certaines fonctions, [comme celle du CSO, par exemple]. Les directions RSE évoluent dans leur organisation pour donner plus de place à la voix des parties prenantes, et donc plus de pouvoir à la personne qui portera cette voix au sein de l'organisation, particulièrement si l'entreprise devient de plus en plus « sociétale ». L'humain est central dans toute la démarche. Ce désilotage est en effet plus que nécessaire en interne mais également au sein des corps intermédiaires, où règne encore beaucoup d'inertie. La personne au sein de l'organisation qui aura un rôle clé est celle qui sera un nœud de réseau interne et externe.

Un Dialogue Parties Prenantes constructif présuppose un certain nombre de principes :

- **La confiance.** Comment créer de la confiance et instaurer la transparence afin de donner à chacun les moyens d'exprimer les **vrais besoins et attentes**. Pour ce faire, une des conditions fondamentales est de maintenir la régularité de la conversation.
- Ceci implique un second point fondamental : **le cadrage initial**. Plus une organisation s'ouvre, plus cette ouverture doit être cadrée, dans ses objectifs, dans son enjeu...
- Et ceci est directement lié à un troisième point : **la nécessité de ne pas présupposer les points de sorties**, en acceptant de perdre le contrôle. Ce qui remet d'ailleurs en question des décennies d'enseignement dans les grandes écoles par exemple...

**Concernant les propositions du rapport MR21, un certain nombre d'entre elles me paraissent clés:**

- L'entrée dans le dialogue via la gestion des controverses est en effet une tension féconde. Chez Bluenove, nous commençons très souvent nos analyses par une mise en situation de tribunal, qui permet d'afficher très vite les points de rupture.
- Le principe d'un rapport annuel d'étude et de recommandation du CSO est également clé et doit intégrer l'humain, doit mettre en avant les personnes, les nœuds de réseaux pour les engager et les amener plus loin, pour que la démarche soit dynamique et suivie.
- Le concept de création de valeur négociée, très fort, pourrait être abordé avec des exemples concrets et une identification des X points qui l'encadrent, pour définir cette valeur négociée.
- L'intégration de la relation à la société est en effet essentielle, mais à mon sens difficile à installer de manière systématique à tous les métiers d'une organisation.
- Enfin, le suivi est impératif et les indicateurs de mesure proposés dans le rapport sont complets et pertinents

**Antoine BRACHET – Directeur Associé - Bluenove**

### 3. L'INTÉGRATION DE LA RELATION A LA SOCIÉTÉ COMPORTE TROIS VOILETS STRUCTURANTS QUI DOIVENT PRIVILÉGIER LE FOND SUR LES APPROCHES FORMELLES DU DIALOGUE PARTIES PRENANTES.

On peut considérer au final qu'en 2020, toute entreprise d'une certaine taille, se développant « en Société », doit prendre en considération les avis et attentes de toutes ses parties prenantes dans les décisions de sa gouvernance. Et ce afin de nourrir les engagements qu'elle décide de prendre dans le sens du développement durable, sans que cela crée des droits et des obligations autres que ceux qu'elle contracte librement. Cette prise en compte appelle alors une méthodologie élaborée qui garantit le sérieux de l'engagement.

#### Ce sérieux méthodologique se fonde sur trois piliers :

- L'organisation d'une compétence experte interne capable de suivre les enjeux posés par les parties prenantes et de proposer les conséquences à en tirer.
- La recherche entre l'entreprise et les parties prenantes d'initiatives co-construites capables d'apporter des solutions aux enjeux de fond posés.
- La volonté de tirer des enseignements opérationnels des décisions issues des dialogues parties prenantes tout au long de la chaîne de décision et du projet.

Il apparaît à tous aujourd'hui que le fait de devoir afficher des dialogues dans le cadre des reporting a suscité des facilités et un formalisme qui se soucie plus d'affirmer que de faire, de dire plutôt que de tirer des conséquences.

C'est toute la limite du sujet dans sa conception actuelle, insuffisamment ancrée dans l'exigence mentale et stratégique des

entreprises, s'agissant des enjeux de Société. Alors que, dans le même temps, sur le terrain des relations investisseurs, voire des relations clients, les entreprises ont investi des moyens, développent des démarches pro-actives, mettent en place de expertises et se soucient de la perception de leur activité par ces publics qu'ils considèrent plus décisifs que d'autres.

### 3.1. Intégrer une expertise de la demande sociétale à l'égard de l'entreprise et son activité, au travers de la compétence CSO (DDD) : on recommandera 5 méthodes pour ancrer dans le management de l'entreprise l'écoute parties prenantes devant conduire à des décisions de gouvernance :

#### ■ Etudier les tendances de Société de la façon la plus large, dans les 3 dimensions universelles, sectorielles et locales qui concernent le champ de l'entreprise :

- L'inventaire des enjeux sociétaux actuels auxquels l'entreprise est confrontée, s'avère un exercice indispensable, qui appelle plusieurs exigences : exhaustivité, continuité, objectivité, indépendance. Ce travail sourcé et documenté de la façon la plus large possible, aboutit à des études comparables à la cartographie des risques et opportunités dont les décideurs peuvent se saisir à tout moment. La segmentation des enjeux doit distinguer les trends fondamentaux voire universels, des trends circonstanciés et locaux, ceux qui sont catégoriels de ceux qui sont transversaux etc. Et considérer leur évolution potentielle dans le temps au regard des pressions sociales, réglementaires ou physiques. L'intérêt de l'inventaire est aussi de pouvoir comporter un suivi des études ad hoc, des conséquences associées et une hiérarchisation à but opérationnel ; à cet effet, l'entreprise doit se doter d'une expertise en sciences sociales nécessaire à ce type d'études dont elle est dépourvue la plupart du temps. A usage interne, l'inventaire des enjeux sociétaux ne doit subir aucune pression qui porterait atteinte à sa qualité intrinsèque.
- Cette démarche d'inventaire ne doit pas faire double-emploi avec « l'analyse de matérialité », tout au contraire. L'étude des attentes parties prenantes s'avère l'étape 1 de construction de l'analyse de matérialité, ce qui doit permettre de la faire d'une façon approfondie, représentative, objectivée et détaillée, allant bien au-delà des sujets généraux et des items types. Il n'y a pas d'analyse de matérialité sérieuse qui ne respecte pas une caractérisation de chaque enjeu posé, bien décomposée, croisée avec la typologie de toutes les parties interrogées. Une synthèse peut faciliter sa pédagogie. Son approbation par les parties consultées est nécessaire.

#### ■ Caractériser précisément le pourquoi et le comment des impacts, au-delà de leur identification pour l'étude de matérialité menée de façon détaillée :

- L'étape 2 qui suit l'inventaire est la caractérisation des enjeux identifiés portant sur plusieurs points des conséquences avérés : soit l'impact sur les coûts et revenus de l'entreprise, soit sur sa qualité environnementale, soit sur l'attractivité de son offre et sa réputation, soit sur les conditions sociales et éthiques de son fonctionnement, soit sur la répartition de la valeur, soit sur ses contraintes de régulation, soit sur sa position concurrentielle, etc. A partir de quoi l'entreprise peut évaluer les implications résultant d'une satisfaction apportée aux parties prenantes sur les points évoqués dans l'inventaire. Cette

étude permet de sortir des carcans idéologiques ou des a priori qui bloquent souvent les esprits, faute d'avoir bien

appréhendé « le bénéfice risque » des attentes sociétales qui s'expriment !

■ **Echanger avec les acteurs qui incarnent les enjeux posés à tous les niveaux, dans le cadre d'une démarche de compréhension respectueuse et approfondie – (cf. ligne ouverte, modalités de rencontres etc..) :**

- **Le dialogue parties prenantes n'est pas affaire d'outils mais de disposition d'esprit !**

Il existe quantité de moyens d'aller au-devant des parties prenantes et de s'expliquer avec elles sur les attentes qu'elles expriment, en sériant à la fois les publics locaux ou généraux, « commerciaux » ou institutionnels, organisés ou spontanés, etc. Une des expertises attendues de la part des directions DD/RSE des entreprises est de savoir approcher et écouter ces publics actifs pour en comprendre les motivations, sans qu'il soit besoin forcément d'enfermer ces rencontres dans des procédures qui lient les parties, au moins au départ...

Pour réussir ces études, l'entreprise aura intérêt à bénéficier de l'appui d'un « go-between », reconnu par les acteurs sociétaux, capable de garantir, l'éthique, la qualité, l'utilité du dialogue engagé et de la façon d'en rendre compte. Sur ce point, nombre de règles se sont imposées qui facilitent cet approfondissement ; elles ne doivent jamais préjuger des décisions que l'entreprise en tirera ultérieurement, la compréhension préalable des implications étant le pré-requis à toute promesse de suivi, s'il y a lieu. Le mandat d'étude que l'entreprise confie à son management à cette fin conditionne sa crédibilité, d'où l'importance d'une fonction dédiée, formée aux relations parties prenantes.

*Le dialogue actionnarial qui est une composante importante du dialogue parties prenantes a tendance à rester très enfermé dans les relations investisseurs. Or le modèle mutualiste se différencie d'autres modèles, notamment en matière de dialogue. Dans le monde mutualiste, la gouvernance est aux élus avec une importance clé donnée à la formation des élus au rôle qu'ils ont dans l'entreprise, et ce afin de leur donner les moyens de challenger l'entreprise. Dans le cadre du dialogue spécifiquement actionnarial, l'initiative du Crédit Mutuel Alliance Fédérale, associé à 10 autres acteurs, de proposer le dépôt d'une résolution climatique à l'Assemblée Générale de Total au 2e trimestre 2020 a constitué une étape importante de son évolution nonobstant les difficultés juridiques qui demeurent en France pour lancer de telles initiatives. Motivée par des prises de position importantes du Crédit Mutuel Alliance Fédérale sur le climat, cette initiative et les échanges qui l'ont accompagné ont permis d'engager une nouvelle étape de co-construction dans la transition énergétique du groupe. »*

**Carole LE MOALIGOU – Directrice RSE, Crédit Mutuel Alliance Fédérale**

■ **S'attacher tout particulièrement à l'approfondissement des controverses et des postures conflictuelles dans une recherche d'objectivation :**

- De fait, parmi les risques et les critiques que l'entreprise affronte dans son activité, il y a des sujets très spécifiques qui sont « les controverses », à savoir des discussions publiques, nourries par des faits circonstanciés, scientifiques ou non, qui prennent des dimensions médiatiques, parfois judiciaires et qui viennent entacher la confiance dans l'entreprise. Ce dernier point justifie que l'entreprise les traite très sérieusement, sans jamais tarder, sans amplifier la discussion mais en veillant à aller au-devant des difficultés, en assumant clairement toute sa responsabilité et en faisant preuve de volonté de conciliation, de réparation si nécessaire et d'anticipation

au maximum. **Aucune entreprise ne sort indemne d'une controverse mal gérée, surtout si ses torts sont établis ; il s'agit donc là de la première situation d'urgence qui implique des relations sérieuses et construites avec ses parties prenantes** pour dégager des « portes de sortie » qui minimisent les inconvénients et qui permettent de retrouver les bases de la confiance avec les publics de l'entreprise. Il y a un savoir-faire de gestion des controverses qui est la forme élaborée des relations continues avec ses parties prenantes.

■ **Articuler l'étude des attentes sociétales avec les représentants des parties constitutives de l'entreprise (IRP, actionnaires...) et grands clients, régulateurs :**

- La dernière règle méthodologique importante est de veiller à la cohérence des décisions et des discours d'entreprise, en n'opposant pas les parties entre elles car elles participent toutes du bon fonctionnement de l'entreprise « en Société ». Le fait d'avoir segmenté depuis très longtemps une politique et une communication sociale, versus celle à l'égard des clients, des investisseurs, des pouvoirs publics, a ruiné la crédibilité des discours corporate. Les publics jugent l'entreprise dans sa démarche générale et n'ignorent rien de ses arbitrages spécifiques. Pour autant, la confiance dans le titre, la marque ou l'enseigne, découle de la cohérence perçue entre les traitements accordés aux diverses parties prenantes.

Dès lors que certains, comme les IRP (représentants du personnel) ou les actionnaires (représentés au CA), bénéficient d'instances spécifiques de dialogue, ce ne sont pas des parties prenantes comme les autres ! Pour autant, les enfermer comme on le fait souvent dans leur intérêt propre (le social, le financier...) aboutit à des incompréhensions et à un déficit de transparence qui se retourne toujours contre l'entreprise ; celle-ci a toujours intérêt à organiser son dialogue en tenant compte en amont de ses publics institutionnels et à les associer à ses démarches « en Société » qui éviteront de créer des conflits de position ou de faire naître des contradictions dans l'énoncé des objectifs ...

■ **Le CSO produit un rapport annuel d'étude et de recommandation qui synthétise le travail accompli et saisit toute la chaîne de décision de propositions d'action : état des interpellations et du débat entreprise/Société, état de la culture et pratique de l'entreprise, actions conduites, préconisations faites et recommandations de changement, inventaire et analyse des outils utilisés...)** ;

- Le « rapport parties prenantes » est un outil de management et de gouvernance de l'entreprise « en Société » qui est recommandé. Il doit servir à la fois de base objective à la compréhension des attentes externes et internes (« cf. people's survey), par le management et la gouvernance, et de base de dialogue aux échanges à conduire pour aller rechercher des « consensus parties prenantes » nécessaires au progrès de l'entreprise. Ce rapport a trois fonctions déterminantes, en plus du fait qu'il conduit à objectiver la problématique parties prenantes :
  - il entraîne une réflexion culturelle, socio-politique et économique, au sein de l'entreprise sur ses impacts, positifs et négatifs ;
  - il délivre un message pro-actif en vue d'articuler l'écoute de la Société avec le souci d'en tirer des conséquences appropriées ;
  - il force enfin l'entreprise à agir afin de réduire les incompréhensions et à corriger sa trajectoire, si elle n'est pas suivie par des parties significatives.
 Le rapport refonde aussi la légitimité de la fonction DD/RSE (dite CSO).

### 3.2. Intégrer une logique de co-construction de solutions d'enjeux sociétaux pour retourner les interpellations en initiatives engageantes de transformation durable de l'entreprise : la relation parties prenantes n'est pas qu'une fonction d'étude des enjeux et de débat, interne, externe ; elle prend son sens dans la recherche d'accords qui vont conduire l'entreprise à évoluer conjointement avec ses parties prenantes vers « une création de valeur durable, négociée ».

- **La mission DD/RSE (CSO) est de rechercher des solutions avec les acteurs sociétaux en réponse aux principales controverses et conflits qu'il ne faut pas laisser pourrir ou en marge.** Le dialogue parties prenantes, suivant l'inventaire des enjeux sociétaux auxquels l'entreprise est confrontée, n'est pas une fin en soi suffisante ! Inspirer la marche de l'entreprise au contact d'acteurs concernés, est une chose, en tirer des démarches de transformation et des initiatives engageantes, en est une autre, beaucoup plus importante. De fait, nos entreprises sont aujourd'hui confrontés aux questions éthiques du digital, à la nécessité d'aller vers la neutralité climatique, de contribuer au développement des communautés locales là où elles sont présentes, etc. Autant d'enjeux dont la solution n'est pas affaire de bonne volonté mais découle de stratégies collectives, qu'elle peut renforcer pour ce qui la concerne par des accords, des contrats de collaboration, l'adhésion à des coalition passés avec des acteurs de la société civile. Ces coalitions se sont multipliées ces dernières années, entre acteurs non étatiques particulièrement ; elles exercent des pressions très fortes sur les gouvernements et les comportements. Pour les entreprises, les accords qui viennent corriger des situations, changer des perspectives et s'ajouter à des acteurs différents, sont des choix lourds, conséquents, peu usuels dans l'univers économique ou commercial ; pourtant, c'est par cette forme d'engagement précis, dans le temps, public et nécessairement « transformationnel » que l'entreprise rentre dans des stratégies durables effectives, pour tout ce qui ne dépend pas d'elle seule et se déploie mieux à plusieurs. Elle y gagne en crédibilité et efficacité, en sortant de la conflictualité.

## ■ Le principe d'intégration doit conduire à retourner en innovations et services nouveaux de l'entreprise des attentes insatisfaites et des besoins exprimés par les acteurs de la Société civile :

- Le champ de accords à passer avec les acteurs de la Société peut être très vaste, allant d'accords internationaux (cf. Climate Action 100+), à des accords nationaux et locaux. L'exemple de RTE qui gère plusieurs centaines d'accords avec des acteurs de la biodiversité là où passent ses lignes est un exemple de pro-activité et d'adaptation en situation remarquable. Le passage du dialogue à l'accord présente trois avantages :
  - il va de l'avant en recherchant des initiatives innovantes, permettant souvent de lever des blocages ;
  - il définit une collaboration précise dans le temps avec un agenda et une transparence ;
  - il établit les rôles de chacune des parties de façon complémentaire.

C'est une philosophie contractuelle qui suppose évidemment que les parties « jouent le jeu » de la construction et non celui de la dénonciation, parce qu'elles se font confiance et rapprochent leurs intérêts.

## ■ L'inclusion des sites dans leur territoire, justifie une relation construite avec les acteurs locaux au-delà de l'échange afin de se projeter dans une vision durable :

- Bien entendu, la collaboration entreprise-parties prenantes prend tout sens sur le terrain local, au travers de contrats qui dépassent les comportements obligatoires (respect de la loi, fiscalité, débat public, etc.) pour aller rechercher des stratégies collectives de développement, durables, qui pérennisent les situations : achats locaux, appui à la formation, à la santé, partage de l'information ou encore vision à long terme. Les contrats d'action locale (cf. « local contents ») sont devenus des formes nécessaires du « droit à opérer » dans des régions où les enjeux sociétaux sont très préoccupants et peuvent mettre en risque l'investissement de l'entreprise ; des organisations remarquables, comme EITI, mais aussi des ONG et comités de suivi locaux, aident à rendre la place de l'entreprise légitime et acceptée, dès lors qu'elle fait sienne les problématiques de développement local.

## ■ Le concept de « green deal » ou de « contrat de transformation durable » est le cadre à privilégier pour passer d'une insatisfaction à des solutions partagées avec les acteurs dans toutes les situations locales, sectorielles ou générales étudiées.

- L'éloge du contrat comme aboutissement du dialogue parties prenantes, est encore une affirmation largement théorique, si on en juge par le peu de cas fait par les entreprises pour les recommandations et les médiations proposées par les « points de contact nationaux » chargés de faire appliquer les principes directeurs de l'OCDE

dans les pays signataires. Les entreprises multinationales ont installé largement ces dernières décennies un climat de rapport de forces (cf. enjeux fiscaux, absence de transparence environnementale, etc.) qui ont conduit les ONG importantes (de Oxfam à CCFD) à chercher des voies judiciaires et médiatiques, pour faire respecter des intérêts locaux. Le débat juridique porté par Sherpa quant à l'absence de « responsabilité civile et pénale groupe » permettant d'acter en justice contre un « holding » sur tout dommage survenu dans le monde du fait de ses filiales, est un immense sujet qui reste à traiter. Il explique pourquoi la forme

contractuelle recule par rapport à la forme conflictuelle dans les rapports entreprises-ONG.

Le temps est venu de faire que la voie contractuelle l'emporte, si on veut décliner localement les trajectoires durables des entreprises, en suivant la voie d'initiatives multi-parties exemplaires (comme « le green deal » initiés par les Néerlandais) ou les contrats triparties Etats-Entreprises-Société souvent réclamés dans les zones minières, de combat civil, de pauvreté endémique, dans lesquels une entreprise ne peut légitimement agir sans partager le destin des communautés locales...(cf. IFC).

### ■ La trajectoire de transformation durable de l'entreprise, de la Raison d'Être à la stratégie de durabilité, a besoin de s'appuyer sur une « création de valeur négociée »

- La force des relations parties-prenantes débouchant sur des accords de collaboration, pour traiter des injustices, éliminer des impacts environnementaux, améliorer des offres en logique durable, est de dépasser le cadre ancien de la RSE où l'entreprise décide seule de ce qu'elle veut et ne veut pas, de ce qu'elle exploite et comment, au nom de son intérêt propre ! Si Michael Porter a ouvert une nouvelle perspective de croissance « socialement utile » avec son concept de « valeur partagée », il n'a pas traité la question de qui en décide et comment. C'est le grand point faible de cette avancée qui disrute le marketing classique au nom duquel on ne s'intéresse qu'aux clients solvables pour aller au-devant des non-clients (cf. stratégies BOP). Mais on sait que la culture managériale américaine est très distancée

des questions de régulation ! C'est pourquoi **les accords passés avec les parties prenantes ouvrent une perspective nouvelle, plus constructive, en proposant aux parties de décider où et comment appliquer plus de création de valeur durable**, autour de quelles normes, de quel label, avec quelle pratique et mode de contrôle. Et ce de façon à augmenter la création de valeur durable, en substitution de valeur non durable, de l'avis convenu entre parties. **Ce qu'on dénomme « la valeur négociée » devient ainsi le prolongement constructif, politique, de la valeur partagée et met les parties prenantes au cœur de la réflexion stratégique durable des entreprises**, qu'elle ait une portée indicative ou impliquante, selon les situations.



### 3.3. Intégrer la relation à la Société dans l'ensemble de l'organisation de l'entreprise sous l'impulsion et le suivi du CSO :

L'intégration de l'avis des parties dans la marche durable des entreprises est devenue une composante majeure de la mission des directions DD/RSE (CSO), s'appuyant sur un rapport d'expertise complet et objectif. Dès lors qu'il ne s'agit plus de tenir des réunions pour afficher des réunions, souvent sans compte-rendus ni engagements, sans savoir avec qui et pourquoi, la relation parties prenantes va consister à traiter les enjeux sociétaux au cœur de l'activité de

l'entreprise. Elle doit le faire en invitant les acteurs intéressés et désireux d'approfondir les situations, voire de passer des accords de progrès, avec des étapes qui vont des échanges exploratoires (règle de confidentialité de Chattam House) aux contrats de progrès durables. Cette intégration sous la responsabilité du directeur DD/RSE doit être conduite sur tous les niveaux de fonctionnement de l'entreprise.

#### ■ Le niveau gouvernance est concerné en priorité :

- Le principe est que le comité DD/ RSE du conseil soit garant de l'écoute parties prenantes et fasse remonter dans les décisions du CA les attentes des parties prenantes qu'il convient de prendre en considération. Cette mission devrait être
  - Le commentaire du rapport d'étude, avec l'analyse des signaux et des recommandations faites au management.
  - L'Intégration des avis parties prenantes dans les indicateurs de Raison d'Etre et le partage de la valeur décidé par le CA.
  - L'avis de la Société pris en compte avant les investissements ou décisions, en s'appuyant sur les données explicitées.
  - La participation d'administrateurs à des initiatives de dialogues/négociation, pour inspirer notamment des accords et contrats.

actée et donner lieu à une formalisation dans l'organisation du travail du CA. A ce titre, le comité RSE/DD du CA pourrait s'adjoindre plusieurs outils de travail qui l'aident dans cette prise en considération des attentes des parties :

#### ■ Le niveau CSO remet au centre de la politique de développement durable la relation aux parties prenantes, de plusieurs façons souhaitables. Il doit acquérir une compétence ad hoc en la matière et la transmettre aux autres acteurs concernés dans l'entreprise.

- Il doit tenir une « ligne ouverte » / toutes parties » qui permet de collecter de façon continue les avis des parties et s'assurer de leur accès facile à l'entreprise pour exprimer les attentes et recommandations.
- Il doit impulser le respect des parties prenantes sur toute la chaîne et leur traitement de façon intègre et respectueuse.

- Il a la charge de la conception du rapport d'avis et des recommandations conséquentes à faire au management ?
  - Il doit savoir écouter, animer et conduire des actions spécifiques (consultations, comités, chantiers de fond...) qui vont construire un dialogue continu de qualité.
- **Le niveau métiers (BU) est un point essentiel de la prise en charge du dialogue parties prenantes, dans sa sphère spécifique. Il s'exprime de plusieurs façons :**
- Interrogation systématique de l'attente sociétale pour la faire remonter au niveau CSO.
  - Etablissements d'initiatives de consultation et dialogue à portée locale ou ponctuelle.
  - Participation à des chantiers de transformation /innovation sociétale qui les concernent.
  - Consultations systématisées / clients /associations concernées, pour nourrir le dialogue.
- **Toute entreprise qui s'engage dans un dialogue sérieux et engageant devra se doter d'une charte de méthode et de principes qui fixent la conduite souhaitable en la matière ; une telle charte doit donner la doctrine pro-active et éthique, à savoir :**
- Fixer l'impulsion et l'esprit d'une démarche pro-active de prise en considération des parties prenantes
  - Définir l'apport technique de la DD/RSE (CSO) en distinguant la phase d'étude, la phase de dialogue, la phase de contractualisation.
  - Proposer les règles du jeu de la discussion sociétale, à savoir respect de la confidentialité, intégrité (pas de transactions hors le contrat transparent), bonne foi, information fondée, etc.
- **Le dialogue rejoint le reporting interne et public au travers de pratiques à installer :**
- Intérêt de la « Réunion annuelle avec les parties (*dialog day*) » en amont de l'AG
  - Communication avec les parties toujours convenues avec leur accord explicite
  - Publication dans le rapport de gestion avec conclusions d'une synthèse de l'inventaire
- **Par delà la méthodologie d'intégration des enjeux sociétaux que l'entreprise doit acquérir, le dialogue stimule aussi le rôle spécifique des Fondations d'entreprise qui peuvent servir de traits d'union utiles avec la Société :**
- En associant les acteurs sociétaux à ses choix
  - En servant de levier pour les contrats sociétaux
  - En objectivant les règles d'intervention en Société

La question du dialogue avec les parties prenantes renvoie à **l'engagement des acteurs dans le pacte démocratique**. Dans ce contexte, le dialogue social tient une place décisive, notamment en tant de crise, pour travailler à une sortie de crise juste.

En exemple de dialogue avec la société civile, je citerais le Pacte du pouvoir de vivre qui comporte 66 propositions pour allier transition écologique et justice sociale, portées par 58 organisations (ONG, syndicats, mutuelles, associations, etc.).

Le dialogue avec les parties prenantes est effectivement un pilier de la RSE ; dans une période de crise accompagnée de beaucoup d'incertitudes où personne n'a de solutions, **le dialogue est une solution pour créer du commun**. Car l'entreprise est avant tout un projet commun. Cela suppose de se connaître entre parties prenantes et de reconnaître sa légitimité à agir, gage de la confiance.

Il faut prendre en compte la spécificité de certaines parties prenantes, et dans ce contexte, il me semble **important distinguer les « partes constituantes » que sont les salariés**, et qui ne peuvent pas être considérés comme des parties prenantes comme les autres puisqu'ils sont à l'origine de la valeur créée. Et qu'ils sont (pour 73% d'entre eux comme l'indique l'enquête Parlons travail de 2017) en attente d'être associés plus avant à la stratégie de l'entreprise.

Concernant les propositions du rapport, celle d'installer une expertise des attentes sociétales dans les directions Développement Durable est effectivement un bon moyen de faire évoluer le sujet. Néanmoins, on constate que perdurent des logiques juridiques ou des fonctionnements en silo qui peuvent bloquer les acteurs. Et ce particulièrement lorsque l'on regarde les processus de mise en place des plans de vigilance. Au-delà d'installer un expert, **il y a une véritable nécessité de décroiser, de casser les silos**.

Concernant le principe d'entrer dans une logique d'accords avec les partenaires, elle est effectivement importante et implique de s'assurer d'identifier des parties prenantes légitimes ayant une expertise, d'être vigilant aux risques d'instrumentalisation et de ne pas nécessairement choisir les parties prenantes les plus complaisantes. **Car ce sont des parties prenantes que doivent venir les critiques**.

Concernant le fait d'avoir un administrateur référent au sein du conseil d'administration, c'est important pour le portage du sujet. Mais il faut veiller à ce que qu'il ne soit pas seul et qu'il y ait un relais collégial des sujets traités au niveau des comités de parties prenantes.

Enfin, **le dialogue avec les parties prenantes ne doit pas se faire en parallèle ou de manière juxtaposée avec le dialogue social**. Or c'est encore le cas dans un grand nombre de comités parties prenantes qui certes fonctionnent bien mais n'ont pas intégré les salariés. L'articulation entre les niveaux et les espaces de dialogue et de décision est important surtout au moment où vont se développer les comités de mission. Il y a des ponts à faire ! L'ensemble de ces propositions et de ces évolutions souhaitables impliquera également de renforcer la formation RSE au sein de l'entreprise pour renforcer l'ouverture et la transparence.

**Frédérique LELLOUCHE, Responsable RSE & Gouvernance d'entreprise, CFTD et Présidente Plateforme RSE**

## 4. PROPOSITION D'UN TABLEAU DE SUIVI DE « LA QUALITE DE LA RELATION À LA SOCIÉTÉ »

### Proposition d'Index MR 21 de mesure de la qualité de l'intégration des parties prenantes dans la politique DD de l'entreprise »

Sur la base des principes énoncés, on peut convenir qu'il existe 7 indicateurs de mesure de l'intégration du dialogue parties prenantes dans le cadre d'une politique de développement durable d'entreprise.

Ces indicateurs sont des objectifs que doit se fixer la Direction DD/RSE pour assurer la qualité du dialogue.

Il est recommandé de les faire auditer par les OTI qui attestent de la sincérité des « déclarations de performance extra-financière »

**K1** = l'intégration par la gouvernance (10) : séance consacrée au sujet avec discussion et recommandation suivie, participation à des échanges PP, prise en compte dans les décisions d'investissements et stratégiques.

**K2** = le champ de compétence CSO en matière de relations parties prenantes (10) : mission explicite dans le contrat, demande d'un rapport par le CA et le comex, engagement de dialogues, passation d'accords.

**K3** = l'avis retour des parties consultées (sondage tiers) (20) : satisfaction d'un échantillon de PP consultées sur la façon dont l'entreprise les écoute et prend en compte leurs propositions (arguments, justifications, retours etc).

**K4** = la prise en compte des préconisations du rapport (20) : nombre de propositions faites dans le rapport qui ont été suivies d'une mise en application au sein de l'entreprise (décision et réalisation).

**K5** = le niveau de formation des acteurs internes (10) : formation des acteurs internes à la connaissance et la compréhension des attentes sociétale.

**K6** = les accords passés (20) : nombre d'accords souscrits avec des parties prenantes dans le cadre de la politique DD.

**K7** = l'implication par la chaîne de valeur (10) : mise en place et application au sein de l'entreprise des recommandations d'écoute parties prenantes, aux divers niveaux qui caractérisent la chaîne de valeur.

**Soit un total de 100 points qui va servir de benchmark interne/externe et que l'entreprise doit rendre public.**

L'évaluation annuelle de ces indicateurs permet de faire état de la qualité de la démarche suivie et à la Direction DD/RSE d'en tirer les conséquences pour son action – plan d'amélioration conséquent et avis transmis au Comex et CA sur les grands risques que court l'entreprise du fait des pressions parties prenantes.

## 5. PROPOSITIONS POUR PARTAGER ET DÉPLOYER LE CONCEPT DE LA RELATION A LA SOCIÉTÉ (IRSE) AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION DURABLE DES MODÈLES

- Objectif de la proposition MR21 : confier au comité DD/RSE et au CSO (DDD/RSE) le soin d'appréhender et de plaider les intérêts de la Société civile dans les décisions du CA et du management, d'une façon qui doit devenir courante et fonctionnelle :

1/Constituer des « dialogues citoyens » systématiques, nationaux, locaux, autour de parties prenantes diversifiées, dans des règles co-établies, pour approfondir les enjeux sociétaux perçus associés à l'entreprise et installer une « immersion en Société ».

2/Collecter l'ensemble des attentes sociétales dans un rapport d'analyse (des études consommateurs aux controverses médiatiques...) qui présente objectivement l'état du rapport Entreprise/Société et en instruit les conséquences possibles à terme.

3/Faire débattre des avis parties prenantes les instances de l'entreprise et les lignes de management concernées pour mandater le CSO à passer des « accords de progrès » et dégager des expérimentations et initiatives

nouvelles de la part de l'entreprise, en association avec les parties intéressées.

4/Régler les controverses les plus problématiques dans le cadre de discussions ad hoc destinées à faire émerger des « accords de sortie » impliquant tous les acteurs et recherchant des progrès collectifs.

5/Installer une « culture de la Société » en entreprise, en multipliant les dialogues, partages, écoutes et discussions sur les thématiques nouvelles, avec l'encadrement et les équipes, qui favorise aussi les synergies de toutes sortes, locales et dans le modèle. Dans le cadre de « sociétés à raison d'être », installer un comité de suivi des engagements composé de parties représentatives de la Société.

- Proposer un chantier collectif, français et européen, avec les organisations intéressées (des entreprises et de la société) afin d'enrichir et de faire reconnaître ces propositions et hisser l'enjeu sociétal au cœur de la pratique durable des entreprises, promue dans les nouveaux modèles d'affaire.

- Préconiser un « forum multi-parties » en Europe qui pilote l'avancée de l'engagement durable des entreprises auprès des instances : cf. proposition de modèle d'entreprise durable européenne avec un processus de dialogue entreprises/Société/Institutions qui dégage le suivi et les avancées proposées (Pdh)
  
- Encourager des offres conseil et de formation de tiers experts qui apportent aux entreprises les démarches à s'approprier :
  - dans le cadre des formations executives au DD/RSE, pour les professionnels d'entreprise
  - suscitant une filière experts avec une certification reconnue qui lui confère une « indépendance », fondée sur une charte éthique professionnelle.
  - à faire rentrer dans les formations supérieures au management (avec apport des méthodologies)
  
- L'installation, au-delà des structures de management et de gouvernance des entreprises, de cette compétence parties prenantes, au sein des structures professionnelles (cf. organisations sectorielles ou parapubliques), serait une avancée nécessaire pour accélérer leur mutation dans le sens d'une meilleure réponse aux attentes de la Société.

Ces organismes professionnels, sectoriels le plus souvent, ont un rôle majeur à jouer dans la relation avec les acteurs publics ; elles possèdent un retard significatif dans leur appréhension des attentes de la Société et des méthodes de co-construction de progrès collectifs... Leurs mandataires adhérents/entreprises, devraient se soucier très fortement d'installer une cohérence entre leur ouverture à leur niveau et celle de leurs organisations représentatives.

## CONCLUSION

La raison d'être de Veolia, présentée à l'Assemblée Générale d'avril 2019, est le fruit d'un patient travail collectif auquel ont été associés le management, le conseil d'administration, les instances représentatives du personnel, les collaborateurs, les parties prenantes externes et les citoyens. Il aura fallu treize versions différentes d'un texte d'une page pour que les acteurs de l'entreprise s'entendent à la fois sur la mission de l'entreprise et les conditions de sa mise en œuvre.

En associant si étroitement ces acteurs au projet, Antoine Frérot a souhaité mettre en mouvement sa vision élargie de l'entreprise qu'il considère comme un bienfait collectif si toutes les parties prenantes bénéficient, de manière équilibrée, de la valeur créée. C'est donc fort logiquement que la mise en œuvre de cette raison d'être, à travers son tableau de performance plurielle, se décline par catégories de parties prenantes : actionnaires, salariés, société, planète, client. C'est à cette aune d'une performance aux multiples dimensions que seront désormais appréciées et la performance collective et la performance individuelle des collaborateurs.

Car le temps est venu à la fois de donner vie, au-delà des théories fragiles, au concept d'entreprises de parties prenantes et de dépasser le simple dialogue volontaire qui s'est souvent limité à un discours d'autojustification, pour se poser la question de son utilité sociétale.

Veolia adhère totalement aux propos tenus dans ce document "raison d'être et relations parties prenantes sont les deux faces indissociables et complémentaires d'une même exigence qui se donne « la Société » pour finalité de la production, son impact positif comme condition de progrès, et sa transparence comme contrainte de comportement".

### « Le temps de la construction collective est venu »

Nos priorités s'orientent vers la connaissance des attentes de la société à l'égard de notre entreprise, la reconnaissance de la légitimité de la société civile à l'interpeller, la promotion d'une culture partenariale pour répondre aux attentes et aux exigences de notre époque. La question posée par les Objectifs du Développement Durable des Nations Unies, dans laquelle s'inscrit explicitement la raison d'être de Veolia, n'est pas seulement la mesure de la contribution de chacun à ces objectifs, mais la capacité de tous les acteurs à nouer les coopérations nécessaires pour répondre aux besoins de l'humanité. C'est autour de ce travail collectif pour la satisfaction des besoins essentiels et la prospérité partagée que l'entreprise affirme son utilité pour la société. Le temps de la construction collective est venu. La RSE a vécu car elle n'a pas su contenir la recherche de la maximisation des profits au seul bénéfice des actionnaires, ni empêcher l'accroissement des inégalités, y compris au sein de l'entreprise. Pour l'entreprise de demain, sociétale et inclusive, ce n'est pas la responsabilité qui prime mais l'utilité sociétale, la performance plurielle et la richesse partagée. L'entreprise doit être prospère pour durer, mais prospère pour tous et non pas seulement pour quelques-uns. Tel est l'enjeu non seulement de la répartition équitable de la richesse créée mais du concept de performance plurielle, que nous avons privilégié au sein de Veolia pour analyser les résultats de l'entreprise.

Dans ce rapprochement progressif de notre propre entreprise vers la société, nous avons beaucoup appris de nos "amis critiques" qui depuis sept ans nous accompagnent dans nos

réflexions stratégiques en nous apportant leur expertise sociétale. Il y a quelques jours, douze de ses quatorze membres ont pendant plus de trois heures échangé avec le PDG sur ce que la crise pouvait apprendre à Veolia, n'hésitant pas à faire des propositions concrètes sur les métiers à développer, les modèles d'affaires à promouvoir, les modes d'organisation collective à réinterroger. Lorsqu'il y a un an nous avons complété notre panel d'experts par des représentants des clients, des fournisseurs et des générations futures, ces nouveaux membres ont demandé à leurs pairs pourquoi ils participaient, bénévolement, à ces rencontres. Ceux-ci ont tous répondu "parce que nous avons l'impression d'être utiles à la fois à l'entreprise et à la société".

**« Dans un futur proche, il faudra promouvoir une gouvernance partagée de l'entreprise. »**

Dans un futur proche, il faudra promouvoir une gouvernance partagée de l'entreprise. Il est de bon ton de ne pas évoquer les sujets qui fâchent, mais peut-on penser le capitalisme de demain sans revoir la composition des conseils d'administration et leur ouverture aux représentants des clients, des territoires, de la société civile? Le temps est également venu de repenser la place des salariés, partie constituante de l'entreprise si faiblement représentée quand on compare la France à la situation dans les autres pays européens. Pour avoir exercé cette responsabilité, j'en connais et l'intérêt et les limites, notamment dans le contexte syndical et patronal français.

**La prise en compte de la société dans la finalité de l'entreprise auquel nous convie ce rapport est la condition de sa légitimité future.** La crise actuelle nous rappelle qu'il n'y a pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd. Le temps est venu, après l'entreprise patrimoniale, l'entreprise managériale et l'entreprise actionnariale, de fonder un nouvel âge de l'entreprise moderne, réconciliée avec les différentes composantes de la société.

**Pierre VICTORIA**

Directeur Développement Durable, VEOLIA



## Documents sources et références :

- The Stakeholder Theory, Ed.Freeman
- Rapport Notat-Senard
- Documents préparatoires à la Loi Pacte