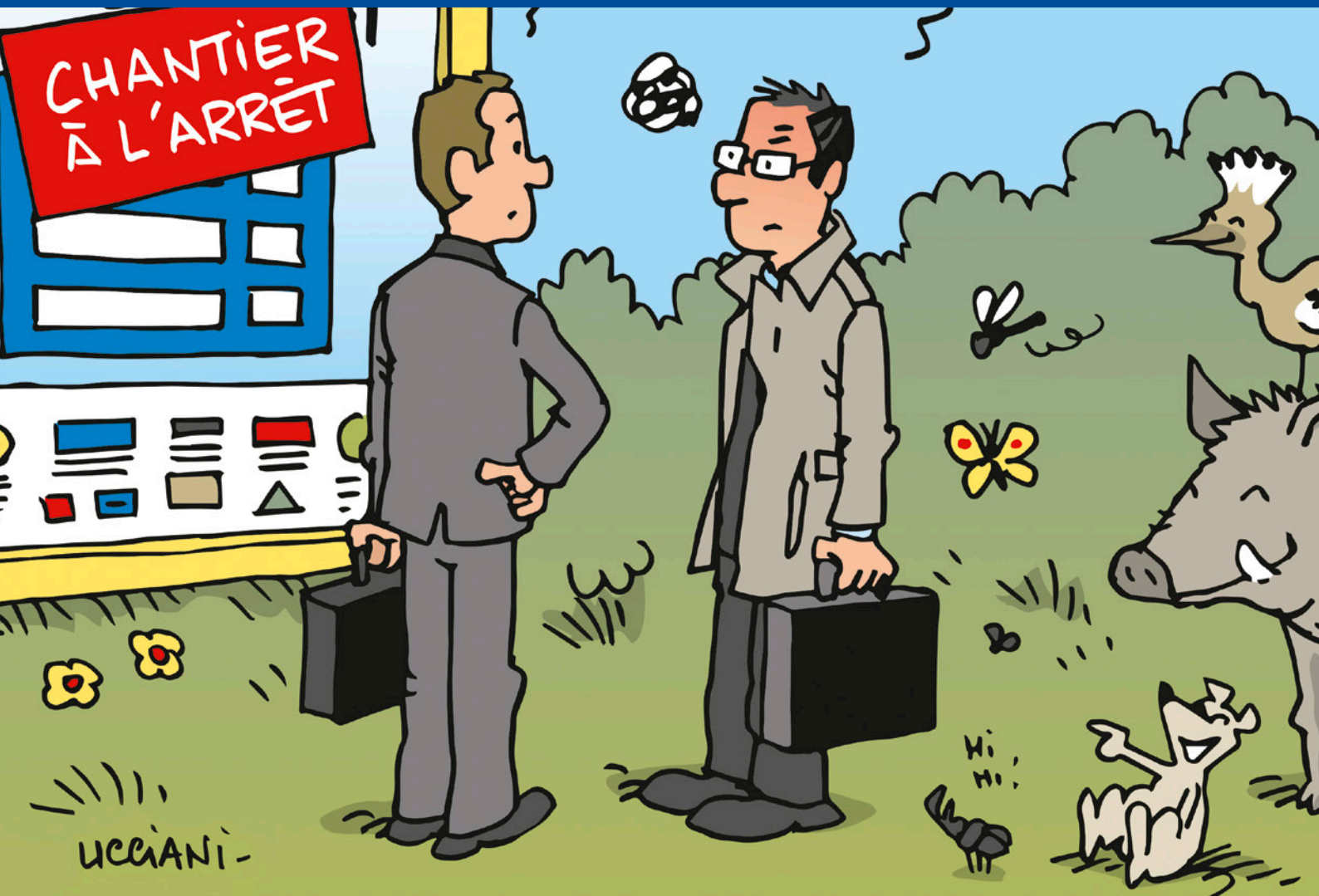


Mars 2016



# Environnement & Santé

## Dialoguer avec les parties prenantes





### Le dialogue, un investissement qui en vaut la peine

Dans un contexte où chacun appelle de ses vœux activité économique et création d'emplois, les projets des entreprises se heurtent souvent à des oppositions et réticences qui les retardent, en renchérissent le coût, voire les arrêtent. Il en va de même pour certaines innovations qui, initialement, font peur. Pourtant les entreprises ont la conviction d'avoir préparé le meilleur projet, de réduire les risques, d'œuvrer pour le progrès et le développement.

Dans ce contexte de tension souvent latente, voire d'incompréhension possible, le dialogue avec les parties prenantes ne se révèle pas toujours facile à structurer et à organiser. Qu'en est-il dans la réalité, au-delà des cas les plus emblématiques, réussites parfaites ou échecs notoires ? Les membres d'EpE ont souhaité rassembler leurs expériences en la matière et identifier ensemble les motivations, objectifs, modalités et résultats de leurs échanges avec leurs parties prenantes.

La réalité est plus encourageante qu'il n'y paraît. Très nombreuses sont les entreprises qui ont mis en place des démarches construites en la matière et qui, à différents niveaux ou occasions, estiment productif et harmonieux le dialogue avec leurs parties prenantes, lorsqu'il est conçu à l'avance, suivi et adapté à une situation ou un projet. L'ouverture au dialogue et à la controverse s'avère aussi un outil de gestion du risque, et un sujet montant dans l'évaluation de l'entreprise par la communauté financière.

Une voie difficile parfois, mais un investissement qui en vaut la peine.

Nous espérons que la lecture de cette brochure encouragera et inspirera les entreprises pour construire leur propre approche, et engagera les parties prenantes, quelles qu'elles soient, à faire confiance aux entreprises membres d'EpE pour avancer ensemble dans cette voie. La construction d'une activité économique reconnue comme respectueuse de ses environnements est un enjeu qui mérite cet effort.

**Le Président**  
**Jean-Dominique Senard**  
**Président du Groupe Michelin**

## **1** Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

<b>1.1 Parties prenantes : quels profils pour quels échanges ?</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 Sphère sociale.....	9
1.1.2 Chaîne de valeur.....	11
1.1.3 Financiers.....	17
1.1.4 Société civile.....	18
1.1.5 Techniques.....	22
1.1.6 Institutionnels.....	25
<b>1.2 La réglementation : pourquoi aller au-delà.....</b>	<b>25</b>
1.2.1 Réglementation et normes.....	26
1.2.2 Nouvelles attentes de la société envers les entreprises.....	28
<b>1.3 L'innovation technologique en débat.....</b>	<b>30</b>
1.3.1 Dynamique des technologies.....	30
1.3.2 L'innovation responsable.....	32
1.3.3 Signaux faibles et risques émergents.....	34

## **2** Mobiliser différentes méthodes de dialogue

<b>2.1 Du local au global.....</b>	<b>40</b>
2.1.1 Les guides existants.....	40
2.1.2 Le cas de la concertation.....	42
2.1.3 Les comités de dialogue avec les parties prenantes.....	48
2.1.4 Déroulé.....	51
2.1.5 Communiquer les résultats du dialogue/ les décisions qui le suivent.....	53
2.1.6 Autres formes de dialogue.....	55
<b>2.2 Dialoguer en situation de crise.....</b>	<b>58</b>

## **3** Conduire le changement en interne

<b>3.1 Intégrer le dialogue dans la conduite de projet.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2 Donner aux collaborateurs les moyens d'agir.....</b>	<b>64</b>
<b>3.3 Le reporting sur les risques et controverses.....</b>	<b>67</b>

Conclusion.....	68
Remerciements.....	69
Glossaire.....	70
Bibliographie et ressources utiles.....	71

# Sommaire des encadrés par entreprise et organisation

## ADP

- Un site internet dédié au dialogue avec les riverains / [P.55](#)

## AFNOR

- L'ISO 14001 version 2015 et les parties prenantes / [P.26](#)
- Le rôle des parties prenantes selon l'ISO 26000 / [P.27](#)

## AIR France

- La Démarche d'Innovation Participative / [P.10](#)
- Acceptabilité du bruit et dialogue avec les parties prenantes / [P.21](#)

## AMUNDI

- Intégration des critères santé, sécurité et environnement dans l'analyse ESG / [P.17](#)

## ANSES

- L'évaluation des risques émergents / [P.37](#)

## AXA

- Le comité consultatif / [P.18](#)

## BASF

- La Division Agro de BASF France dialogue avec ses parties prenantes / [P.12](#)
- BASF s'engage dans le dialogue sur les nouvelles technologies / [P.33](#)

## BAYER

- Enquêtes de satisfaction sur le management et les fonctions support / [P.11](#)
- Bayer pour une agriculture durable / [P.55](#)
- Bayer accompagne ses salariés pour des échanges décomplexés sur les produits phytopharmaceutiques / [P.67](#)

## BNP

- Le dialogue avec les parties prenantes au cœur de la démarche RSE / [P.15](#)

## BOLLORE

- Le cas de la plantation de palmiers à huile Socapalm au Cameroun / [P.60](#)

## CESE

- Avis du CESE : « la concertation entre les parties prenantes pour le développement économique » / [P.46](#)

## CLUB MED

- La matrice de matérialité du Club Méditerranée / [P.49](#)

## CNAM

- Agir face aux risques : les conditions de l'efficacité - Pr W. Dab / [P.31](#)

## CNRS

- Acceptabilité des installations industrielles et plaintes de santé M. Calvez / [P.29](#)

## COMITE 21

- Comité 21, Co-construire des lignes directrices communes / [P.41](#)

## DELOITTE

- Au-delà du « passage obligé », l'enrichissement des partenariats / [P.13](#)

## EDF

- Un dialogue interdisciplinaire avec la communauté médicale / [P.24](#)
- Durabilis, la méthodologie EDF de diagnostic territorial s'enrichit des questions de santé environnementale / [P.65](#)

## ENGIE

- Partenariat ENGIE-FNE pour favoriser l'ancrage territorial et environnemental des activités du groupe / [P.20](#)
- Partenariat ENGIE-UICN France : pour une politique biodiversité de l'entreprise / [P.56](#)

## FNE

- Prévention des risques industriels / [P.35](#)

## GREENFLEX

- GreenFlex et l'Open agrifood ont lancé une démarche de concertation avec l'ensemble des acteurs de la chaîne agroalimentaire / [P.14](#)
- GreenFlex accompagne Valorie dans une démarche innovante de co-construction / [P.58](#)

## GSM

- Concertation dans la baie de Seine / [P.43](#)

## INERIS

- Gouvernance et ouverture à la société / [P.23](#)

## LAFARGE

- Créer de la valeur partagée / [P.65](#)

## MICHELIN

- Caoutchouc naturel : un dialogue avec les parties prenantes au bénéfice de l'ensemble du secteur / [P.19](#)
- La mobilité durable au cœur du dialogue parties prenantes / [P.62](#)

## PSA Peugeot Citroën

- Le Dialogue parties prenantes bien entretenu peut se révéler un atout lors d'une crise médiatique / [P.59](#)

## RENAULT

- Dialogue avec les parties prenantes autour du véhicule électrique / [P.22](#)

## RTE

- Mieux impliquer les parties prenantes locales aux projets d'infrastructure électrique / [P.47](#)
- La question des Champs Electro-Magnétiques (CEM) : Responsabilité, vigilance et transparence au cœur de la démarche de RTE / [P.36](#)
- Une démarche innovante participative : la conférence de citoyens pour le projet de reconstruction de ligne Lonny-Seuil-Vesle / [P.54](#)

## SAINT-GOBAIN

- Exemple d'analyse des parties prenantes / [P.8](#)
- Analyse des enjeux du groupe / [P.XX](#)

## SANOFI

- Comité de parties prenantes France / [P.50](#)

## SCHNEIDER ELECTRIC

- Un dialogue ciblé avec des parties prenantes clairement identifiées / [P.48](#)

## SECHE ENVIRONNEMENT

- Dialoguer avec ses parties prenantes et s'intégrer au territoire / [P.44](#)

## SOLVAY

- Démarche d'amélioration continue du groupe / [P.66](#)

## SOCIETE GENERALE

- Société Générale signe son premier accord cadre mondial sur les droits fondamentaux / [P.11](#)
- Société Générale à l'écoute des investisseurs et actionnaires / [P.16](#)

## SUEZ

- Renouveler le dialogue avec les parties prenantes pour nourrir la stratégie de l'entreprise / [P.52](#)
- Des outils, des formations et un appui pour mettre en œuvre le dialogue avec les parties prenantes à toutes les échelles / [P.64](#)

## TOTAL

- Stakeholder Relationship Management (SRM+) / [P.63](#)

## UTOPIES

- Le dialogue au service de la transformation des entreprises / [P.28](#)

## VEOLIA

- Témoignage d'un directeur pays / [P.9](#)
- Engager le dialogue - les PIMMS, un exemple emblématique de mutualisation avec d'autres entreprises / [P.57](#)
- Veolia, un guide pour aider les opérationnels / [P.66](#)

# Introduction

## Le dialogue, bien conduit, est un outil de performance économique et environnementale

Le dialogue de l'entreprise avec ses parties prenantes sur des sujets d'environnement et de santé s'est développé pendant les vingt dernières années pour de multiples raisons : nouvelles attentes sociétales, initiatives volontaires des entreprises ou des collectivités et contexte législatif.

Pour autant, les relations entre les acteurs sur ces sujets semblent rester souvent frustrantes : pour les entreprises, les parties prenantes sont encore souvent perçues comme freinant leurs projets ou le déploiement de leurs innovations ; Notre-Dame des Landes ou l'utilisation d'OGM en agriculture en sont des archétypes ; pour leurs interlocuteurs, le dialogue avec les entreprises sur de tels sujets apparaît comme consommateur de temps, mais pas forcément porteur de solutions ; pour les pouvoirs publics, le dialogue n'est pas toujours la solution à des tensions entre acteurs et laisse à opérer des arbitrages complexes (Sivens).

L'environnement n'est d'ailleurs souvent qu'un élément dans ce dialogue, il est même parfois difficile de discerner ce qui, dans les arguments présentés par diverses parties prenantes, relève de l'intérêt de la nature (climat, santé des populations, état des espèces ou des écosystèmes) ou des intérêts individuels de certaines personnes ou catégories de personnes.

À l'expérience, la définition de l'intérêt général est pourtant un compromis entre diverses forces, et les modes d'élaboration de tels compromis ont une influence sur leur résultat.

C'est pourquoi il a paru opportun de faire un état des lieux des pratiques des entreprises membres d'EpE dans ce domaine. Nous espérons que ces expériences cumulées inspireront d'autres entreprises, amélioreront la qualité et l'efficacité

de ces dialogues dans diverses situations, permettront aussi une meilleure intégration de l'environnement dans les activités des entreprises et contribueront à une dynamique utile et prudente d'évolution des technologies.

Chaque entreprise, comme chaque établissement d'une entreprise, fait partie d'un écosystème au sein duquel le dialogue avec les parties prenantes est aujourd'hui une nécessité pour fonctionner et évoluer favorablement. Ce dialogue, bien conduit, est un outil de performance économique et environnementale que les entreprises membres d'EpE ont intégré dans leurs stratégies et leur gestion à différents niveaux.

Au sein de l'entreprise, les évolutions technologiques sont continues. Leur première raison d'être est la performance économique, parfois aussi la performance énergétique et écologique. Les impacts environnementaux de l'innovation sont pourtant souvent complexes à anticiper, et parfois leur déploiement se heurte à des réticences ou craintes de conséquences négatives sur l'environnement. Cet antagonisme potentiel peut être appréhendé dans le dialogue avec les parties prenantes et traité pour mieux gérer les risques, qu'ils soient d'opposition au déploiement de ces innovations ou d'impact effectif négatif sur l'environnement.

S'ouvrir au dialogue demande cependant à l'entreprise de se mettre en capacité de répondre aux attentes des parties prenantes qu'elle suscite par cette ouverture même, et parfois d'apporter des changements à ses processus décisionnels, prolongeant le reporting environnemental et le reporting sur le dialogue avec ses parties prenantes. Les actionnaires, les collaborateurs, les clients, les ONG, la société civile ont besoin de logiques solides pour comprendre et accepter ses décisions.

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

Dans un monde où tout est connecté et où chacun a accès à une grande quantité d'informations, interagir avec ses parties prenantes internes et externes devient inévitable. Que ce soit pour de nouveaux projets, de nouvelles implantations de sites, de nouveaux produits ou des installations existantes, l'entreprise qui écoute et prend en considération son entourage maximise ses chances de réussir.

Le dialogue avec les parties prenantes peut en effet être un facteur de performance et de réduction des risques. L'enjeu est de comprendre les attentes et besoins de ses parties prenantes pour y répondre efficacement (dans la mesure du

possible) et construire une relation de confiance. Mais chaque partie prenante est différente et dans la construction du dialogue, comme en communication, identifier précisément les différentes cibles permet d'adapter son outil pour une meilleure qualité de dialogue.

Au-delà des associations environnementales ou des riverains de ses sites, les parties prenantes de l'entreprise incluent les clients, les administrations, les actionnaires et les salariés ; les lieux et canaux d'expression de l'entreprise vers ces différents groupes sont divers et la cohérence de ces expressions est importante.



## 1.1. Parties prenantes : quels profils pour quels échanges ?

L'expression « dialogue avec les parties prenantes » suggère a priori le débat avec les ONG. Pourtant les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise travaille sont bien plus nombreuses et diverses, même si le dialogue avec elles est parfois plus discret que celui avec les ONG.

Les parties prenantes pertinentes varient en effet en fonction de l'activité de l'entreprise, de sa localisation, de son secteur, de la nature de ses projets. Une première analyse de la situation permet à l'entreprise de déterminer lesquelles l'intéressent ou s'intéressent à elles, quel est leur pouvoir d'influence, leur légitimité, leur posture. En fonction des catégories de parties prenantes les besoins et attentes varient ; cette phase d'identification préalable détermine les enjeux du dialogue ou des dialogues utiles, la taille et le pouvoir d'influence de ses interlocuteurs.

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

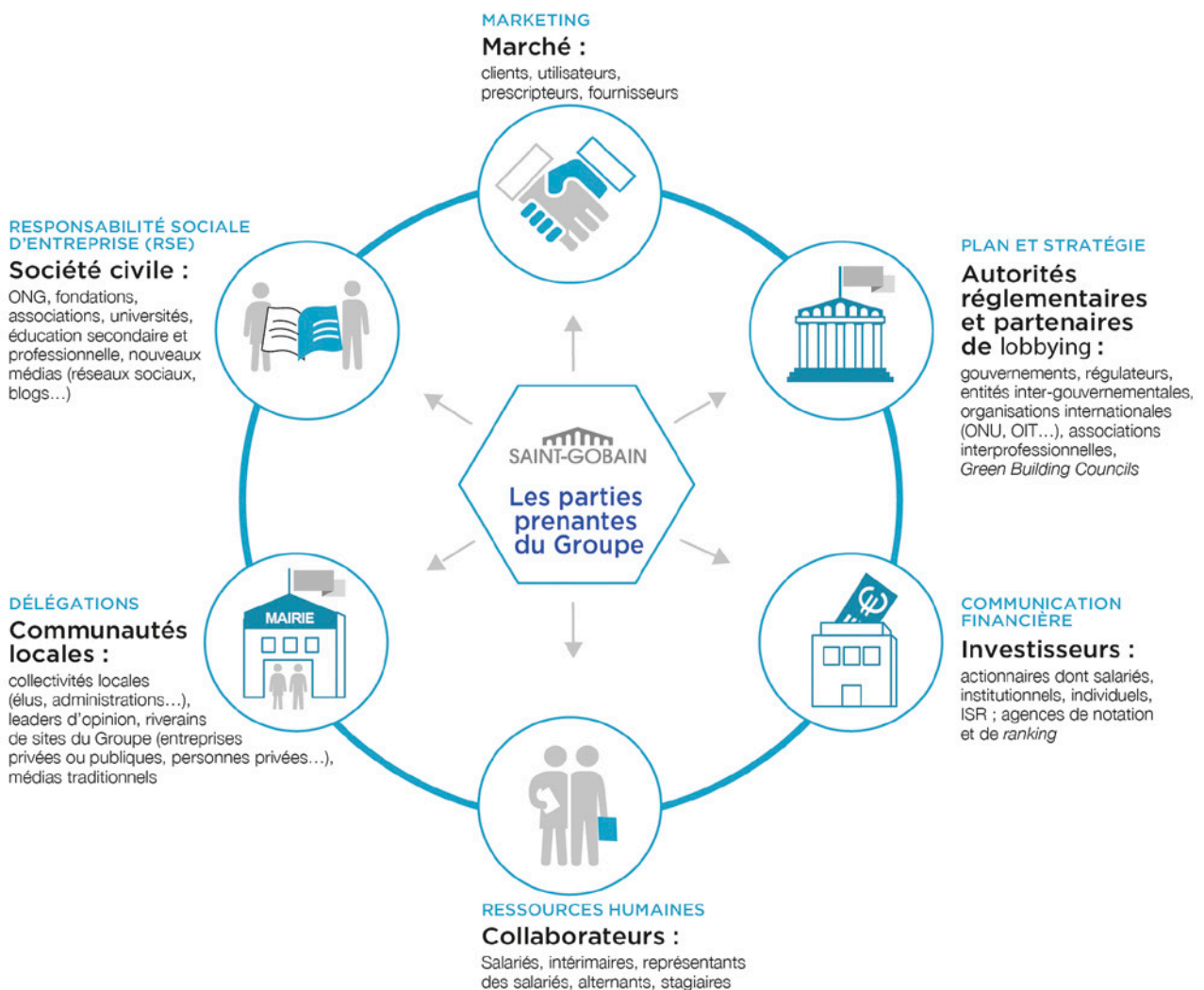


## SAINT-GOBAIN Un groupe à l'écoute de son écosystème

Les équipes du groupe, dans chacun de leurs périmètres respectifs, sont à l'écoute de leurs parties prenantes et en premier lieu de leurs clients. L'organisation du groupe, sa taille, sa dimension internationale et la variété de ses métiers, impliquent une gestion décentralisée du dialogue avec les parties prenantes laissant aux entités opérationnelles une grande autonomie dans la conduite des affaires. Le dialogue doit être constructif, transparent et fondé sur la confiance réciproque. Dans le but de mieux piloter ce dialogue, les parties prenantes

prioritaires ont été regroupées par enjeu. Cela permet d'améliorer la remontée d'information sur les attentes des parties prenantes internes et externes, mais aussi de favoriser la correspondance entre les attentes exprimées et les objectifs à long terme du groupe.

Pour chacune de ces parties prenantes prioritaires, une fonction support de Saint-Gobain a réalisé la synthèse des attentes des parties prenantes, recensées au niveau local, national ou international.





Ce chapitre décrit de manière succincte différentes catégories de parties prenantes et les raisons pour lesquelles une entreprise peut trouver intérêt à établir un dialogue ponctuel ou suivi avec les unes ou les autres sur les questions d'environnement et de santé.

### 1.1.1 Sphère sociale

#### Collaborateurs

Le constat est unanime chez les membres d'EpE : les mentalités des collaborateurs et leurs attentes évoluent, spécialement chez les jeunes ; les valeurs incarnées par l'entreprise deviennent même un critère de choix du premier emploi en fin de formation. L'information vers les collaborateurs sur l'activité et les choix stratégiques faits par l'entreprise est donc importante pour son attractivité et la cohérence des messages vers l'extérieur. La gouvernance aussi évolue et tend à responsabiliser et impliquer de plus en plus les collaborateurs dans les processus décisionnels. L'évolution des mentalités s'accompagne d'une évolution des managers qui se mettent davantage en capacité d'écouter leurs équipes et de prendre en considération leurs demandes en matière de RSE. Une des pratiques émergentes consiste d'ailleurs à former les managers dans ce sens. La sécurité et la santé sont des priorités pour les collaborateurs autant que pour l'entreprise. Le dialogue avec eux sur ces sujets améliore la connaissance de leurs préoccupations et permet d'identifier et d'anticiper les problèmes potentiels. L'intégration des collaborateurs dans des processus d'innovation participative permet aussi de trouver des solutions adaptées à leurs besoins comme le montre l'encadré d'Air France page suivante. Des entreprises développent également des outils pour mesurer l'état d'esprit général des collaborateurs comme le montre l'exemple de Bayer, dont le métier de chimiste expose les collaborateurs à des interpellations sur les sujets d'environnement et de santé autant dans l'entreprise que dans leur vie privée (p 11). Les collaborateurs font aussi partie de la société civile et les questions qui peuvent être soulevées concernant la politique environnementale de l'entreprise ou la toxicité éventuelle des produits vendus

#### VEOLIA Témoignage d'un directeur pays

*Estelle BRACHLIANOFF Vice-Présidente Exécutive UK & Irlande*

##### **Que fait Veolia UK en matière d'engagement avec ses parties prenantes ?**

Chez Veolia UK, toute personne influencée, intéressée ou impactée par nos actions est considérée comme une partie prenante. Alors que nous sommes au service de près de la moitié de la population britannique, il est essentiel d'impliquer l'ensemble de nos parties prenantes : les employés, les clients, les fournisseurs, les médias, les autorités et les syndicats. Nous disposons d'un Comité Consultatif, composé de figures académiques, de politiques et d'acteurs caritatifs, qui nous font part de leurs opinions en toute indépendance. Nous informons nos parties prenantes à travers les groupes de Liaison avec les Communautés et les Journées Ouvertes, qui ont réuni, l'an dernier, plus de 4000 personnes. Nous les sollicitons par ailleurs sur les sujets sur lesquels elles aimeraient que Veolia intervienne et s'améliore (marché, lieu de travail, communauté et l'environnement). Le questionnaire a été envoyé à plus de 300 parties prenantes clés, notamment les autorités gouvernementales, les employés et les clients.

##### **En quoi l'implication des parties prenantes est-elle importante pour vous ? Quelles en sont les retombées business ?**

L'implication et la coopération de nos parties prenantes sont essentielles pour nous assurer que nous répondons bien à leurs attentes. Les réponses aux questionnaires adressés à nos fournisseurs, nos employés et nos clients contribuent à nourrir un dialogue mutuel, qui favorise le développement de nos futures actions. Nous travaillons avec le gouvernement, nos clients, des ONG, des industries et des acteurs académiques pour répondre ensemble aux enjeux de l'eau, de l'énergie et des déchets. Un exemple de cet engagement porte sur notre collaboration avec la London School of Economics dans le cadre de notre rapport « Imaginer 2050 », qui nous a permis de travailler étroitement avec le Ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires Rurales, avec Stonewall et avec Business In The Community pour apprendre des bonnes pratiques d'autres organisations. Avoir un dialogue constant avec nos parties prenantes contribue à bâtir des relations de long terme, ouvre de nouveaux espaces de discussion, et nous met au défi de faire mieux. Cela nous aide également à adapter notre perception des risques et à identifier des problèmes majeurs à prendre en compte et à initier un changement de mentalités.

peuvent les toucher personnellement. Les entreprises sont ainsi saisies des sujets sociétaux si elles prêtent attention à ces considérations. Ainsi, certaines entreprises n'hésitent pas à donner à leurs collaborateurs des clés pour comprendre les inquiétudes et apporter des réponses

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

AIRFRANCE 

## AIR FRANCE La Démarche d'Innovation Participative



Initiée depuis plus de vingt ans à la Direction Générale Industrielle, la Démarche d'Innovation Participative de la compagnie est maintenant généralisée dans toutes les directions depuis la fin 2014. En 2015 ce sont plus de 10700 idées qui ont été émises, soit 61% de plus que l'année précédente et 111% de plus par rapport à 2013. Un outil spécifique, DIP (pour Démarche d'Innovation Participative), permet à chaque collaborateur de déposer son idée, qui va suivre un « workflow » dont le premier participant est le responsable hiérarchique du « dippeur ». En effet, cette démarche est avant tout une approche managériale permettant de faciliter et renforcer la communication dans les équipes autour de l'innovation. Les idées validées sont mises en place et un dispositif de valorisation permet aux

collaborateurs d'être récompensés à l'occasion de cérémonies organisées dans la Direction concernée, en présence du Président d'Air France.

Les DIP (c'est le nom donné aux idées émanant de cette démarche) ont permis de générer un gain d'environ 25 millions d'euros en 2014, certains pouvant rapporter, à eux seuls, plus d'un million d'euros dans le secteur industriel. Sans compter les impacts indirects tels que le traitement d'irritants au quotidien ou la réduction des accidents du travail.

En effet, les idées DIP sont catégorisées dont une catégorie dédiée « Santé Sécurité au Travail ». À titre d'exemple, à Air France Cargo, l'année dernière, un salarié a proposé la réalisation d'une rallonge adaptable sur le treuil facilitant l'extraction des palettes réfrigérées (qui peuvent peser plusieurs tonnes) des camions. Un tel dispositif permet d'éviter les accidents du travail liés à cette manipulation, qui, pour la période 2013-2014 s'étaient traduits par un nombre total de 119 jours d'arrêt de travail.

Ce sont ainsi près de 10% des idées émises qui relèvent de propositions concrètes d'amélioration de la « Santé Sécurité au Travail ». Une preuve, s'il en fallait, que l'innovation peut être mise au service des collaborateurs de la compagnie et de leur santé.

Air France

solides aux objections entendues contre leur entreprise dans le cercle privé. Les collaborateurs, premiers ambassadeurs de l'entreprise vers le monde extérieur, ont ainsi un véritable impact dans le déploiement et la performance de la politique environnementale de l'entreprise.

### Les syndicats<sup>1</sup>

Alors que le précédent rapport d'EpE sur la contribution des entreprises au développement durable notait que « les

organisations syndicales occupent une place toute particulière sur l'échiquier des parties prenantes » et que « le dialogue avec elles mérite de ce fait une attention soutenue » (Entreprises pour l'Environnement, 2005), il semblerait que ce volet n'ait que très peu avancé. Quelques évolutions méritent cependant d'être soulignées. Ce dialogue a été d'une certaine façon relancé chez ArcelorMittal suite à la loi relative à la protection des lanceurs d'alerte (LOI

n° 2013-316, 2013) visant à créer une culture préventive de l'alerte dans le domaine des risques sanitaires ou environnementaux<sup>2</sup>, avec notamment un droit d'alerte accordé au représentant du personnel au CHSCT<sup>3</sup>. La Société Générale a quant à elle signé un accord avec la fédération syndicale internationale sur les droits humains fondamentaux et la liberté syndicale (cf encadré ci-contre).

<sup>1</sup> Note extraite du Rapport « Intégration volontaire de l'environnement dans la gestion en entreprise – diagnostic des pratiques et réflexion sur la pertinence et le potentiel des politiques publiques. L'exemple des entreprises membres de l'association Entreprises pour l'Environnement », Anastasia Wolff.

<sup>2</sup> « Toute personne physique ou morale a le droit de rendre publique ou de diffuser de bonne foi une information concernant un fait, une donnée ou une action, dès lors que la méconnaissance de ce fait, de cette donnée ou de cette action lui paraît dangereuse pour la santé ou pour l'environnement. » (LOI n° 2013-316 du 16 avril 2013).

<sup>3</sup> cf glossaire

## SOCIETE GENERALE Signe son premier accord cadre mondial sur les droits fondamentaux

En juin 2015, Société Générale et la fédération syndicale internationale UNI Global Union ont signé un accord à portée mondiale sur les droits humains fondamentaux et la liberté syndicale, devenant ainsi la première banque française signataire d'un tel accord. Cet accord s'applique à l'ensemble des entités du groupe. Il renforce les engagements pris dans le Code de conduite Société Générale concernant le respect des droits humains, et la reconnaissance des droits fondamentaux au travail, notamment le fait d'assurer des conditions d'emploi et de travail équitables, de n'opérer aucune discrimination dans les relations de travail et de respecter toutes les réglementations en matière de santé et sécurité. Concernant l'exercice de la liberté syndicale, Société Générale s'engage à respecter le droit de tous les salariés à s'organiser, à être membres d'un syndicat et à entreprendre des négociations collectives. Plus encore, il prévoit pour les syndicats affiliés à l'UNI des modalités d'accès dans l'entreprise pour faciliter leur expression

auprès des salariés. L'accord couvre également les relations avec les partenaires commerciaux, par le biais de l'instruction du groupe sur la conduite d'achats responsables qui y est annexé. Cet accord fait l'objet d'un suivi régulier avec UNI Global Union.

Auparavant, la Direction des Ressources Humaines du groupe avait mis en place depuis 2014 une coordination mondiale chargée d'assurer, avec chaque pays où la banque est implantée, le respect de l'information des partenaires sociaux ou des collaborateurs et l'application des dispositifs légaux locaux pour la mise en œuvre de procédures sociales garantissant les droits des collaborateurs, notamment lors de projets de transformation. Cette coordination permet d'assurer l'application de principes communs pour l'ensemble du groupe. Elle s'assure également de la bonne appropriation par les entités de l'accord cadre international signé avec UNI Global Union.

## BAYER Enquêtes de satisfaction sur le management et les fonctions support

Outre les désormais classiques «entretien d'évaluation» et «entretiens de développement» qui formalisent un dialogue entre chaque salarié et son manager, Bayer a mis en place :

- une enquête bisannuelle portant sur l'environnement de travail des salariés au sens le plus large du terme, allant de la compréhension et de l'adhésion à la stratégie du groupe jusqu'aux moyens attribués pour que chacun(e) réussisse dans les missions qui lui sont confiées [Employee Survey]
- un questionnaire annuel concernant le niveau de satisfaction des services rendus par les fonctions supports internes (fonctions financières, communication, RH, gestion des sites, IT, juridique,...) [Support Function Survey]

Ces enquêtes permettent de recueillir les avis anonymes des employés, partie prenante interne, sur la qualité du management et des services internes. Ces approches s'inscrivent dans une démarche de progrès.

- **L'enquête bisannuelle donne une occasion à tous les employés de la société de s'exprimer anonymement sur de nombreux paramètres** et permet aux managers d'avoir un retour sur la perception du management et l'adhésion des équipes aux valeurs de la société.

- Le nombre de répondants, la moyenne des réponses et le positionnement de la fonction leur sont communiqués. Si les écarts sont statistiquement significatifs, ils sont signalés en vert ou en rouge selon le sens de l'écart.
- Les résultats font l'objet d'un échange avec les équipes afin de définir comment progresser ensemble, pour le bien des salariés et la performance du groupe.

- **L'enquête « fonctions support » est annuelle.**

- Elle permet à tous de s'exprimer anonymement sur quatre points concernant les fonctions internes que sont l'expertise, l'orientation client, la rapidité, et l'accessibilité.
- L'analyse permet d'avoir un retour satisfaction site par site. Tous les commentaires saisis par les répondants sont également transmis afin de pouvoir les prendre en compte, mieux répondre aux attentes et restituer les résultats sous forme graphique.



# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

## 1.1.2 Chaîne de valeur

### Un champ de responsabilité élargi

La responsabilité des entreprises en matière d'empreinte environnementale tend à s'élargir aux activités de leurs fournisseurs, ainsi qu'à la façon dont le produit est utilisé jusqu'à la fin de sa vie. Ainsi dans une approche de suivi des impacts et des risques sur l'ensemble du cycle de vie, elles sont amenées à suivre et à consulter leurs fournisseurs.

C'est d'ailleurs dans ce sens que la norme ISO 14001 a récemment évolué avec notamment une obligation pour l'entreprise de maîtriser les impacts environnementaux dans une perspective d'analyse du cycle de vie (ACV) (cf p 26 pour en savoir plus sur la révision de la Norme ISO 14001). La révision de la norme a élargi le champ des responsabilités. L'entreprise doit fournir des justificatifs, par exemple sur la maîtrise de ses approvisionnements y compris lorsque les processus sont externalisés.

### Fournisseurs

Comme indiqué ci-dessus l'impact des fournisseurs sur l'environnement tend à être inclus et considéré sur le marché final comme un impact de l'entreprise cliente. La réglementation va de plus en plus dans ce sens : obligations d'étiquetage, déclaration des nanotechnologies, évolution d'ISO 14 001, en sont les prémices.

La traçabilité devient de ce fait un enjeu majeur des entreprises, à ce titre le suivi des fournisseurs et le renforcement des connaissances mutuelles via le dialogue sont des outils nécessaires à la création de confiance entre l'entreprise et ses fournisseurs. Cependant, les difficultés liées à la transparence croissent en fonction du rang des fournisseurs. Sur cet aspect certains secteurs sont plus concernés que d'autres. C'est le cas de l'industrie du textile.



## BASF FRANCE LA DIVISION AGRO Dialogue avec ses parties prenantes

Chez BASF, le développement durable s'inscrit dans une démarche globale agissant sur l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est pourquoi l'entreprise travaille en étroite collaboration avec ses clients et fournisseurs afin que ses exigences de durabilité soient satisfaites.

Dans le secteur de l'agriculture, où BASF est présent au travers de sa division Agro, le groupe a mis en place une démarche « agriculture durable » dont l'objectif est de promouvoir une position équilibrée et efficace conciliant performance économique et respect de l'environnement. BASF entend ainsi passer du rôle de simple fournisseur de produits à celui de partenaire responsable et apporteur de solutions dans le cadre de démarches de progrès.

### La stratégie agriculture durable de BASF Division Agro s'appuie ainsi sur cinq axes prioritaires :

- La gestion de l'eau et de sa qualité
- La préservation de la biodiversité
- La santé des agriculteurs et des consommateurs
- Les itinéraires culturels innovants
- La prévention et la gestion de la résistance des champignons et des adventices.

Sur chacun de ces axes, BASF travaille en étroite relation avec les principaux acteurs concernés (agriculteurs, citoyens, autorités locales, apiculteurs, syndicats des eaux, agences de l'eau...) pour mettre en place des actions concrètes sur le terrain permettant de limiter significativement l'empreinte environnementale des activités agricoles : formation aux bonnes pratiques de protection des cultures, analyse des données officielles de surveillance des eaux et éventuelle mise en œuvre de solutions correctrices adaptées, développement d'outils d'aide à la décision, approches permettant de conjuguer compétitivité des exploitations agricoles et respect de la biodiversité...

Ces actions sont bénéfiques pour l'ensemble des acteurs associés : les agriculteurs y trouvent des approches pragmatiques limitant les impacts potentiels sur leur compétitivité et disposent d'outils leur permettant d'aménager le territoire afin d'améliorer la biodiversité, les apiculteurs bénéficient de nouvelles solutions pour lutter contre l'acarien parasite varroa, ennemi numéro 1 des abeilles et les industriels engagent une relation de partenariat responsable et pérenne avec leurs clients, leur assurant ainsi un accompagnement lors de la mise sur le marché de leurs produits.

D'autre part, BASF s'est engagé auprès de différents groupes d'échanges et de dialogue traitant ces sujets. Citons notamment le « Cercle Prospective des filières agricoles et alimentaires », né en 1995 à l'initiative de BASF et qui regroupe des représentants de l'ensemble de la filière, de l'agriculteur au consommateur.

### Pour en savoir plus :

<https://www.basf.com/fr/fr/company/sustainability/Dialogues-et-Partenariats/Dialogue-parties-prenantes.html>



Quelles substances constituent le produit / matériau acheté au fournisseur ? Dans quelles conditions se passe la fabrication ? Quels peuvent être les impacts en santé et environnement de la fabrication des produits ?

La relation de confiance et la transparence entre l'entreprise et ses fournis-

seurs sont une condition sine qua non pour obtenir des réponses fiables à ces questions.

Dans le cadre de leur responsabilité élargie, certaines entreprises aident leurs fournisseurs à améliorer leurs pratiques et à se mettre en capacité de répondre aux exigences du marché final. Le sujet

**Deloitte.**

Deloitte  
Développement  
Durable

## AU-DELÀ DU « PASSAGE OBLIGÉ », L'ENRICHISSEMENT DES PARTENARIATS

Le dialogue avec les parties prenantes prend des formes extrêmement variées selon les enjeux de l'entreprise et le contexte dans lequel elle évolue. Parce que le dialogue avec les parties prenantes est encore souvent vu comme ce « passage obligé » évoqué dans tous les guides de la RSE, sa dimension stratégique est parfois négligée. Avec le risque de ne plus parvenir à réunir ces fameuses parties prenantes trop souvent convoquées pour des analyses de matérialité utilisées à des fins de reporting et insuffisamment pour nourrir la réflexion stratégique. Où est l'enjeu partagé ? Voilà une question préalable à ne pas considérer comme allant de soi. Pourquoi telle ONG, tel fournisseur, tel responsable de collectivité territoriale

prennent-ils le temps de participer et plus encore de contribuer ? Les parties prenantes doivent avoir un intérêt à agir. Cet intérêt, c'est la transformation à conduire, pour laquelle l'entreprise ne peut agir seule et dont les parties prenantes attendent elles aussi des bénéfices tangibles.

Les équipes de Deloitte Développement Durable accompagnent un acteur de la distribution dans un travail prospectif sur la « consommation responsable » parce que contribuer à l'émergence d'un nouveau modèle de consommation devient une « urgence partagée » donnant envie de s'engager dans le processus proposé même s'il sort chacune des parties prenantes de sa zone de confort.



reste toutefois difficile : les acteurs du textile sont de plus en plus considérés comme responsables des impacts environnementaux des fournisseurs amont, même lointains (teintures); de ce fait, ils sont amenés à établir avec ceux-ci un dialogue détaillé sur ces questions. Devant la difficulté de contrôler cette chaîne en amont, voire même de la connaître, quelques-uns ont décidé de ré-intégrer les activités polluantes chez eux plutôt que de tenter un contrôle jugé inefficace - ceci reste une pratique marginale.

### Clients

De la même manière qu'une entreprise attend de ses fournisseurs de la sincérité dans les informations communiquées, les clients attendent de l'entreprise une communication transparente sur ses produits y compris avant la vente, voire au niveau de la R&D ou de la conception. Un maillon faible dans cette chaîne de confiance pose question à toute une filière.

Le sujet plus large des consommateurs finaux sera traité dans la partie consacrée à la société civile.

### Concurrents

Par définition les concurrents sont sur le(s) même(s) marché(s). Ils sont de ce fait soumis à des exigences ou des pressions similaires. Le dialogue avec ces acteurs, toujours délicat et très encadré, offre des possibilités d'innovation communes, bénéfiques pour le secteur - d'où quelques approches sectorielles. Par exemple suite au scandale du Rana



BNP PARIBAS

## BNP PARIBAS Le dialogue avec les parties prenantes au cœur de la démarche RSE

Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur de la démarche RSE de BNP Paribas, avec la signature en 2015 des « Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes » du Comité 21 et la publication des « Objectifs et modalités du dialogue entre BNP Paribas et ses parties prenantes » (<http://www.bnpparibas.com/banque-responsable/notre-responsabilite-sociale-environnementale/positions>).

Ce dialogue est régi par des politiques et des procédures spécifiques. Pour chaque type de parties prenantes, elles définissent des interlocuteurs dédiés, des modes de dialogue adaptés et éventuellement des mécanismes de recours spécifiques.

### Quelques exemples :

- démarches de dialogue avec **les collaborateurs** et leurs représentants, système d'alerte éthique de l'entreprise ;
- processus de réclamation pour les **clients particuliers et les entreprises** de toutes les entités « Banque de détail » de BNP Paribas. En France, deux médiateurs, l'un pour la clientèle des particuliers, l'autre pour la clientèle des entrepreneurs sont nommés pour une période de trois ans renouvelable. Neutres et indépendants, ils rendent de façon impartiale et transparente un avis qui s'impose à la banque ;
- voie de recours en cas de difficulté pour **les fournisseurs** : un médiateur interne au groupe, indépendant de la fonction Achats peut être saisi par tout fournisseur, conformément à la charte RSE des fournisseurs du groupe. Sept saisines ont été enregistrées en 2015, la majorité concernant les délais

de paiement. Certaines entités Achats du groupe organisent des événements particuliers pour développer le dialogue avec leurs fournisseurs, à l'image de la « Journée fournisseurs » instituée chez TEB (banque de détail en Turquie) ;

- en 2015, **29 investisseurs ISR** ont été reçus au moins une fois et une rencontre a été organisée en juin avec le président du Conseil d'Administration ;
- politique et processus de gestion des relations avec les **ONG de plaidoyer**, afin d'assurer un dialogue constructif, coordonné et fructueux avec elles. En 2015, BNP Paribas a répondu à 60 sollicitations d'ONG et organisé 7 rencontres. En lien avec l'actualité (COP21 en France), l'impact environnemental des financements du groupe a été l'un des thèmes phares de ce dialogue ;
- « Charte pour une représentation responsable auprès des autorités publiques » adoptée en 2012 vis-à-vis des **organismes de régulation, des gouvernements et des parlementaires**. BNP Paribas est également l'un des huit premiers signataires de la déclaration commune sur le lobbying des entreprises membres de Transparency International France (février 2014).

Par ailleurs, le groupe a organisé à destination des collaborateurs concernés plusieurs sessions de formation sur la représentation publique responsable, en partenariat avec Transparency International France. BNP Paribas figure dans le Top 10 des grandes entreprises mondiales ayant des pratiques de lobbying transparentes et intègres, selon l'étude de Vigeo parue en octobre 2015.

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

## LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE À l'écoute des investisseurs

### Une équipe dédiée

Le département en charge des relations avec les investisseurs institutionnels individuels a pour mission d'assurer la communication financière du Groupe sur ses résultats et sa stratégie.

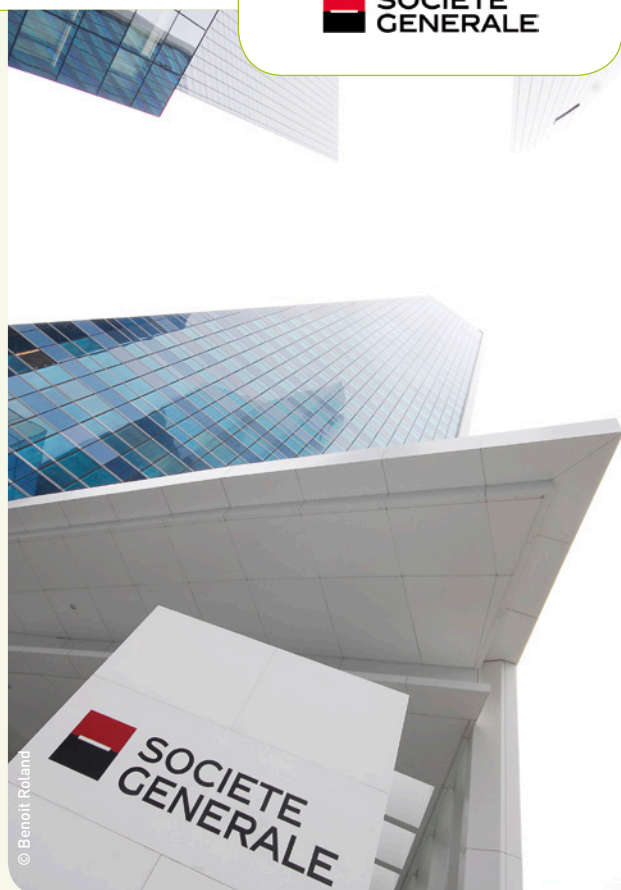
### À la rencontre des investisseurs

Le groupe rencontre régulièrement ses investisseurs afin de leur présenter sa stratégie, ses résultats et d'échanger avec eux y compris sur les sujets environnementaux et sociaux. En 2015, le management de Société Générale, les équipes de la Direction financière accompagnés de l'équipe Relations investisseurs ont ainsi effectué près de 100 jours de roadshow et ont participé à une douzaine de conférences de brokers sur les principales places financières internationales. Au total, près de 70 % des actionnaires institutionnels ont été rencontrés.

Par ailleurs, cette année un nouveau type de roadshow a été organisé dans le cadre de l'émission de la 1<sup>re</sup> obligation verte Société Générale à impact positif qui contribue au financement de l'économie bas carbone. Les fonds levés sont exclusivement utilisés pour financer des projets contribuant à la lutte contre le changement climatique. Cela a été une opportunité de présenter, en novembre 2015, aux investisseurs institutionnels les réalisations ISR/RSE de Société Générale (présentation disponible sur le site du groupe).

Maintenir et développer une politique de dialogue avec ses actionnaires individuels est une priorité pour le groupe. En 2015, Société Générale a ainsi organisé deux rencontres d'actionnaires. Chacun de ces événements a réuni environ 600 invités et a permis aux actionnaires d'échanger avec un membre de la Direction générale. Le groupe a par ailleurs participé au Salon Actionaria, Salon de l'actionariat individuel fréquenté par plus de 25 000 visiteurs. Par ailleurs la banque est intervenue en province à trois réunions d'information en partenariat avec d'autres émetteurs, ces réunions ayant réuni entre 150 et 400 participants. Cinq fois par an, le groupe diffuse La Lettre de l'actionnaire.

Fin 2015, Société Générale a lancé une application Actionnaires, qui offre un accès simplifié et instantané à toute l'information nécessaire pour un actionnaire : cours de Bourse, communiqués de presse, calendrier des prochains événements...



Ce nouvel outil vient compléter le dispositif de communication omni-canal mis à la disposition des actionnaires : pages dédiées sur le site internet du groupe, numéro de téléphone dédié, Club des actionnaires...

Afin d'être au plus près des attentes de ses actionnaires individuels, le groupe dispose depuis 1988 d'un Comité consultatif des actionnaires dont la mission principale est de formuler un avis sur la politique de relation et de communication menée envers les actionnaires individuels. Le Comité se réunit deux fois par an. Leurs questions sont relayées lors de l'Assemblée générale. En 2015, le groupe a reçu plusieurs prix : le Grand Trophée d'Or des meilleures relations actionnaires et le Trophée d'Or de la meilleure communication digitale des sociétés du CAC 40 décernés par Le Revenu, et le prix du Club des actionnaires 2015 attribué par les journaux économiques, Les Échos et Investir/Le Journal des finances en partenariat avec le groupe d'audit Mazars.

Plaza, plusieurs entreprises du textile se sont réunies pour trouver rapidement des solutions afin d'éviter le renouvellement de telles situations dramatiques. Comme EpE, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, dont EpE est le partenaire français) est un lieu propice aux échanges entre concurrents et à la co-construction d'initiatives sectorielles. À titre d'exemple les industriels du secteur de la chimie membres du WBCSD ont publié en 2014 « *Life Cycle Metrics for Chemical Products* », un guide pour aider les entreprises à fournir et à communiquer des renseignements importants sur l'empreinte environnementale des produits ; afin que les clients et les parties prenantes puissent comparer les résultats et avoir confiance dans les données communiquées.

### 1.1.3 Financiers

#### Les actionnaires

Satisfaire ses actionnaires est une priorité de chaque entreprise. Le rapport de gestion donne aux actionnaires une vision sur la gestion environnementale de l'entreprise mais celle-ci peut sembler insuffisante dans certains cas, notamment lorsque l'incertitude scientifique est réelle, ou que l'inquiétude de l'opinion publique sur une innovation atteint les actionnaires. Un dialogue régulier avec un groupe d'actionnaires représentatif peut renforcer les liens avec ces derniers et permet au dirigeant opérationnel d'avoir une meilleure compréhension de leurs questionnements.

L'engagement actionnarial<sup>1</sup> se développe et contribue à la vigilance des dirigeants sur les enjeux environnementaux. À titre d'exemple, suite à l'explosion de la plateforme pétrolière Deepwater Horizon, un groupe d'actionnaires avait proposé une résolution

## AMUNDI Intégration des critères santé, sécurité et environnement dans l'analyse ESG

Dès l'année 2000, Amundi a mis en place une équipe d'analyse extra-financière dédiée qui compte aujourd'hui 16 spécialistes. L'analyse extra-financière identifie les entreprises qui ont le meilleur comportement au regard des enjeux du développement durable. La notation concerne 4 000 entreprises sur 15 critères génériques et 22 critères spécifiques, sans exclusion sectorielle. Les entreprises notées G sont exclues de la gestion active d'Amundi, celles notées E, F et G sont exclues des fonds ISR.

#### Le processus de notation

La notation ESG des entreprises est mise en œuvre selon un processus formalisé, transparent et traçable. Les analystes ont à disposition un flux de données quantitatives et qualitatives provenant de sources externes, géré par un outil interne puissant. Avec ces premières données, ils établissent une notation de A à G qu'ils confirmeront en fonction des analyses qualitatives sectorielles externes ou internes.

Afin de mieux situer les entreprises par rapport à leur secteur d'activité les analystes font en interne des études sectorielles complètes. L'analyse distingue les enjeux environnementaux d'une part et les enjeux santé/sécurité d'autre part. A titre d'exemple, lors d'une étude sectorielle sur le bâtiment, concernant les enjeux environnementaux deux critères font l'objet d'une étude détaillée : les émissions de GES et la consommation d'énergie. Sur ces deux aspects l'entreprise est évaluée en fonction de son exposition et de sa gestion. La même analyse est faite sur les enjeux de sécurité et de santé.

#### Le temps de l'échange direct avec les entreprises

Toutes les analyses menées le sont à partir des données publiques. Bien souvent les analystes ont besoin d'interroger les entreprises directement pour avoir une meilleure vision de leur politique environnementale. Ainsi, l'équipe d'analystes extra-financiers rencontre les entreprises dans le cadre de la réactualisation de leurs analyses sectorielles ou pour aborder des sujets de controverses et comprendre comment l'entreprise gère ces controverses. À ce jour, de plus en plus d'entreprises prennent le temps de recevoir les analystes. La transparence de l'entreprise est un élément clé dans leur appréciation globale.

lors de l'assemblée générale annuelle suivante de BP pour que l'entreprise adopte une attitude responsable face à la gestion des risques d'accidents industriels – et la question de ces risques a sans doute été posée lors de toutes les assemblées générales des compagnies pétrolières !

#### Les investisseurs

##### Rassurer et inspirer confiance

Selon une étude récente de la société britannique Reputation Dividend, 28% de la valeur boursière d'une société dépend de sa réputation. Les investissements socialement responsables ont quant à eux progressé de 30% entre 2013 et 2014.

<sup>1</sup> cf glossaire

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

Ces chiffres parlent d'eux-mêmes : une entreprise n'est plus jugée seulement sur sa performance économique mais sur son intégration des critères sociaux, sociétaux et environnementaux. Pourquoi ? Parce que c'est une forme de sécurité pour les investisseurs. Plus une entreprise aura considéré son environnement dans la globalité, plus elle sera capable d'innover et surtout d'anticiper des risques.

Le dialogue entre l'entreprise et les investisseurs sur les critères extra-financiers prend alors tout son sens. Comme le montre l'encadré d'Amundi (p 17) les nota-

tions sur les critères ESG se font de plus en plus sur la base d'entretiens qui viennent compléter les données publiées, souvent trop globales.

## Les assurances Anticiper les risques et être rationnel

Les assureurs étant sensibles aux risques et aux signaux faibles, ils contribuent à la veille de l'entreprise sur les sujets environnementaux. Le dialogue avec les assurances aide à prévoir l'improbable et à anticiper ses répercussions.

## 1.1.4 Société civile

« La meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens au niveau qui convient » : le principe 10 de la Déclaration de Rio s'adresse aux Etats, mais les citoyens l'ont bien intégré. En matière de santé et d'environnement les citoyens estiment avoir le droit de savoir ce qui les entoure, d'avoir des réponses à leurs questions et de participer aux décisions.

## AXA Le comité consultatif

En 2014, AXA a décidé de mettre en place un comité consultatif de ses parties prenantes afin de l'aider à soutenir son rôle d'assureur : construire une société plus forte, plus sûre et plus durable.

Ce comité se présente sous la forme d'une réunion informelle d'échanges sur les tendances actuelles qui forment le monde dans lequel AXA opère. L'objectif est de déterminer comment AXA peut élaborer sa vision et réfléchir à une stratégie cohérente au regard de ces tendances. Ce panel permet également à AXA de maximiser son impact positif sur ses clients et les communautés dans lesquelles le groupe est présent.

Les membres du comité se réunissent deux fois par an avec Henri de Castries, Président Directeur Général d'AXA, et Denis Duverne, Directeur Général Délégué en charge des Finances, de la Stratégie et des Opérations. La présence d'autres membres du Comité de Direction peut être requise, selon les sujets étudiés. Le Comité des parties prenantes est modéré par un facilitateur externe. Certaines sessions peuvent nécessiter la présence de conseillers externes à AXA. Christian Thimann, Directeur de la Stratégie, de la Responsabilité d'Entreprise et des Affaires Publiques du groupe, et Alice Steenland, Directrice de la Responsabilité d'Entreprise du groupe, participent également à l'ensemble des sessions.

Ce comité se compose de 8 membres externes permanents détenant un mandat de 3 ans, renouvelable 2 fois. Certains de

ces membres ont ou ont eu dans le passé un lien financier avec AXA.

### Les sujets suivants ont été abordés lors des sessions :

- **Vision d'AXA sur le long terme et les premiers contours de la stratégie 2020** : les membres du Comité ont donné leur opinion sur les grandes lignes du plan stratégique 2020 du groupe et des échanges ont eu lieu sur la manière dont AXA pourrait évaluer son impact social, interagir et communiquer avec ses clients et développer son agilité et son ouverture.
- **Confiance** : les membres du Comité ont échangé sur la manière dont AXA pourrait envisager et améliorer sa relation client, en veillant notamment à la simplifier, à fournir au client un service d'excellence et une attention permanente à l'avis de ses clients.
- **Sécurité des données** : les membres du Comité et les participants du groupe AXA ont échangé sur trois éléments majeurs au sujet des données privées : la confidentialité des données des clients, l'alignement de ses intérêts et la transparence.
- **Risques climatiques** : dans le cadre de la COP21, les échanges se sont concentrés sur l'analyse des défis du secteur de l'assurance en lien avec le changement climatique et la manière dont AXA pourrait les transformer en opportunités pour aider la société à mieux les maîtriser.

Plus d'informations [www.axa.com](http://www.axa.com)





Qu'ils soient consommateurs, riverains, membres d'ONG, journalistes, scientifiques, les membres de la société civile au sens large participent à la réputation des entreprises et influencent plus ou moins directement leur développement.

### ONG

Quelles soient internationales ou françaises, grosses ou petites, dédiées à la santé ou l'environnement, le nombre d'ONG a explosé ces dernières décennies. Elles se professionnalisent et s'organisent, ce qui en fait des interlocuteurs parfois utiles pour les entreprises. Elles peuvent être positionnées comme critiques systématiques (Amis de la Terre ou Greenpeace revendiquent ce rôle en se concentrant sur les sujets les plus aigus), ou plus coopératives, ou encore se placer sur le registre de la « critique constructive ». Nous ne parlerons ici que des ONG environnementales, ayant le bon état de l'environnement et l'absence d'impacts sur la santé comme objectifs.

## MICHELIN Le caoutchouc naturel : un dialogue avec les parties prenantes au bénéfice de l'ensemble du secteur

Le caoutchouc naturel représente presque un tiers des matières premières achetées par Michelin. Ce faisant, le groupe consomme 8% du « caoutchouc naturel mondial », ce qui en fait le plus gros acheteur au monde. C'est pourquoi l'entreprise considère qu'elle a une responsabilité particulière dans le développement d'une hévéaculture durable. Sa démarche consiste à agir de façon collaborative avec l'ensemble des parties prenantes concernées.

Michelin est très impliqué dans les associations et organismes professionnels du secteur. Il promeut la démarche «caoutchouc naturel durable» notamment au sein de l'ETRMA, l'association des manufacturiers européens, et de l'IRSG, l'agence des Nations Unies regroupant les pays producteurs et consommateurs de caoutchouc. Dans ce cadre, l'entreprise a plaidé pour l'adoption de principes garantissant la promotion des bonnes pratiques dans cinq domaines : productivité, qualité, protection des forêts, gestion de l'eau et droits de l'homme. Cet engagement volontaire des membres en faveur d'une hévéaculture durable a été rendu public en 2014.

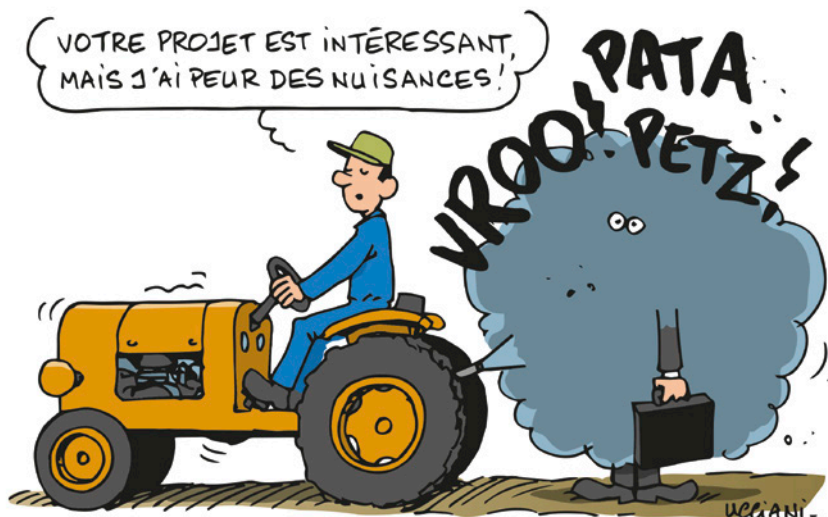
En parallèle, Michelin poursuit une démarche de consultation directe des principales organisations de la société civile afin d'améliorer ses propres pratiques. En mai 2014, quatre ONG (WWF, The Forest Trust, la FIDH et Global Witness) ont été invitées à débattre pendant une journée avec les responsables de l'équipe projet chargée de rédiger l'engagement mondial Caoutchouc Naturel Durable du groupe. Rendu public en 2015, ce document comporte notamment un engagement « zéro déforestation » très ambitieux.



Enfin, Michelin a noué un partenariat stratégique avec le WWF dans le but de promouvoir les meilleures pratiques hévéicoles. Ce partenariat implique d'une part une sensibilisation de tous les acteurs de la chaîne de valeur et d'autre part la participation de l'ONG à un vaste programme de restauration forestière en Indonésie. En effet, Michelin a acquis en 2015 dans ce pays 88 000 hectares de terrain ayant subi une déforestation non maîtrisée par le passé. Accompagné de l'ONG, il souhaite y réaliser une plantation d'hévéas modèle tant sur le plan environnemental que sociétal. La coopération entre Michelin et WWF vise également à protéger deux forêts indonésiennes à très haute valeur environnementale où certaines espèces sont menacées.

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

Pour une entreprise, ces échanges améliorent la connaissance des enjeux locaux, favorisent son acceptation et consolident une relation de confiance. Pour une association, le travail commun permet d'influencer les entreprises et de les encourager à développer des solutions communes. Lorsque le dialogue est possible, ONG et entreprises progressent ensemble sur les enjeux environnementaux qui les concernent. Le dialogue se fait souvent dans le cadre d'un partenariat entre l'entreprise et l'association, comme c'est le cas entre Michelin et WWF, Engie et FNE... (cf encadré ci-dessous) et bien d'autres.



PAS CHEZ MOI

## PARTENARIAT ENGIE-FNE Pour favoriser l'ancrage territorial et environnemental des activités du groupe

L'ancrage territorial des installations d'ENGIE est spécifique à ses métiers et ses infrastructures de production d'énergie : centrale thermique, barrage hydraulique, éoliennes onshore ou offshore, parc solaire. Pour assurer la pérennité et acceptabilité de ses activités et ainsi garantir son développement à long terme, le groupe veille, dans le cadre de sa politique de responsabilité environnementale et sociétale, à tisser des relations de confiance avec les parties prenantes en favorisant l'écoute et le dialogue.

ENGIE est partenaire depuis 2009 de France Nature Environnement (FNE), fédération reconnue d'utilité publique depuis 1976 qui regroupe près de 3 500 associations agissant pour la protection de l'environnement aux niveaux national, régional et local. Les orientations politiques de la fédération répondent à une seule et unique préoccupation : une protection de la nature et de l'environnement qui s'intègre dans la défense de l'intérêt général.

Le partenariat entre ENGIE et FNE a pour principale vocation de confronter les attentes de chaque partie et mener des réflexions communes sur la protection et la gestion des milieux naturels, en lien avec les activités du groupe. Ces échanges et réflexions se traduisent en particulier par des

méthodologies de prise en compte et de valorisation de la biodiversité dans la gestion des sites et la conception d'installations du groupe.

### Illustration concrète avec les énergies renouvelables (ENR)

FNE et ENGIE souhaitent favoriser le déploiement des ENR en minimisant leurs impacts potentiels sur la biodiversité. Les échanges ont abouti à un document dédié à l'intégration de la biodiversité dans le développement de l'énergie éolienne en France. Il s'adresse à tous ceux amenés à participer à l'élaboration d'un parc éolien (porteurs de projet, adhérents d'associations, citoyens) et donne des clés pour une meilleure prise en compte de la biodiversité tout au long de la vie d'un parc, de sa conception à la production d'énergie.

ENGIE et FNE ont récemment coopéré pour tracer les grandes lignes d'une intégration territoriale et environnementale réussie des parcs solaires au sol. Si le photovoltaïque est incontournable pour le développement soutenable de nos sociétés, son installation au sol doit être menée sans concurrence avec les fonctions agricoles et en concertation avec les acteurs locaux, afin de devenir une opportunité pour chacun de s'engager dans la transition énergétique.

## Riverains

NIMBY, LULU, NIMFOS, BANANA, PUMA<sup>1</sup> et de nombreux autres sigles sont le symbole du pouvoir de contestation des riverains. Les riverains défendent leurs intérêts (risque d'accidents, santé, nuisances de voisinage...) plus que l'environnement en soi, mais ils invoquent souvent des arguments plus larges pour renforcer leurs positions.

Dialoguer avec eux peut créer une relation de confiance (cf encadré Air France ci-dessous et partie sur la concertation p 42) et conduire à des compromis satisfaisants. Les cas récents de l'aéroport de Notre-Dame des Landes ou du barrage de Sivens, montrent cependant des si-

tuations de blocage lorsque les porteurs du projet ont voulu passer outre les oppositions locales, et que celles-ci ont élargi le groupe des opposants au-delà des seuls riverains. Sur le fond, ces exemples montrent aussi que l'intérêt économique est de plus en plus contesté par rapport aux intérêts locaux, comme le confirmeront nombre d'exemples de cette brochure. Le dialogue autour d'un site ne se limite en général pas aux riverains et inclut les associations locales de protection de l'environnement, des militants et souvent les élus locaux.

## Consommateurs finaux

Submergés par un flux d'informations, parfois contradictoires, les consomma-

teurs estiment avoir le droit de savoir. Mais quelle information leur donner et comment ? C'est tout l'enjeu de la communication vers le consommateur en matière de santé/environnement.

Le dialogue avec les parties prenantes est une réponse dans certains cas : interroger, écouter les consommateurs permet de mieux connaître leurs attentes et répondre à leurs questions, voire de les anticiper. Entretenir un dialogue avec les consommateurs favorise ainsi l'anticipation des controverses en organisant dans la durée la vigilance de l'entreprise sur les signaux faibles.

**AIRFRANCE** 

## AIR FRANCE Acceptabilité du bruit et dialogue avec les parties prenantes

### L'acceptabilité du bruit : une condition clé de développement

Le transport aérien est appelé à se développer pour répondre au besoin croissant de mobilité. Ce développement nécessaire ne peut être assuré que s'il est socialement acceptable, plus particulièrement des personnes résidant à proximité des aéroports et exposées au bruit des avions. Le transport aérien est une activité globale dont les répercussions environnementales, comme le bruit, sont souvent locales. L'acceptabilité du bruit à proximité des aéroports apparaît dès lors comme une clé de notre développement.

### Le dialogue avec les parties prenantes : créateur de valeur pour un développement durable

Le dialogue nourri qu'Air France entretient avec ses parties prenantes a parfois permis d'aller au-delà des réglementations sur le bruit. L'exemple récent de l'Air Flow Deflector en est une parfaite illustration. Des associations de riverains avaient identifié un bruit particulièrement gênant de l'A320 en phase d'approche et en ont fait part à Air France et à la DGAC à l'occasion de rencontres informelles. Dès qu'une solution technique palliative a été disponible, appelée Air Flow Deflector, Air France a pris la décision d'investir pour l'appliquer à la

totalité de sa flotte moyen-courrier (A318, A319, A320, A321) alors qu'aucune réglementation ne l'y obligeait.

En janvier 2016 Air France avait modifié 90 avions sur 116. Plusieurs associations de riverains ont déjà fait part des effets positifs apportés par « l'Air Flow Deflector » : réduction du niveau sonore global, réduction du temps d'émergence du bruit au passage de l'avion, disparition du sifflement caractéristique.

Air France a profité de la dynamique créée par ce retour positif pour organiser une « rencontre territoriale » rassemblant les riverains de l'aéroport de Roissy CDG, leurs représentants et leurs élus. Cet événement a été l'occasion pour Air France de revenir sur les actions menées pour réduire le bruit, avec un focus particulier sur l'Air Flow Deflector réalisé avec l'aide de la DGAC, d'Airbus et d'ADP. Cette « rencontre territoriale » a permis d'illustrer plus largement la politique de Développement Durable d'Air France notamment au travers de présentations et d'échanges sur l'offre de transport à la demande pour les employés de la zone aéroportuaire, la formation et l'insertion, le secteur adapté et l'emploi.

<sup>1</sup> Voir glossaire

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

## GROUPE RENAULT

### RENAULT Dialogue avec les parties prenantes autour du véhicule électrique



Le véhicule électrique, est non seulement une technologie novatrice mais il est surtout au centre d'un nouvel écosystème. Il permet de favoriser une mobilité à bas carbone et à faible pollution, en particulier en ville, et fait également partie des composants de pointe indispensables à la transition énergétique en faveur des solutions renouvelables.

Les nouvelles perspectives offertes par la seconde vie des batteries au niveau de la gestion et du stockage des énergies alternatives ainsi que le développement des smart grid, qui intègrent les batteries des véhicules en circulation dans les stocks d'énergie disponibles, ouvrent de nouvelles perspectives de gestion énergétique à grande échelle. Les enjeux économiques et sociétaux sont considérables et touchent à la fois les domaines industriels, l'emploi et la balance commerciale des Etats particulièrement sensibles aux questions énergétiques.

Afin de réussir cette révolution à grande échelle le dialogue avec les parties prenantes est la pierre angulaire du succès. C'est pourquoi Renault a fait le choix de s'inscrire très en amont et très largement dans un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes : société civile, pouvoirs publics, industriels, ONG... Sous la coordination de la « European Climate Foundation » et de « Cambridge Econometric », un large forum de débat s'est mis en place à l'échelle européenne. Le Groupe Renault, la Fondation Nicolas Hulot, ABB, Air Liquide, l'Association Française de l'Aluminium, la CFDT FGMM, ERDF, European Aluminium, EURO-BAT, Michelin, LANXESS, SAFT et Valeo y contribuent activement afin que les données technico économiques pertinentes puissent être élaborées et suivies.

De cette démarche collaborative et transparente émanent de nouveaux outils consensuels d'aide à la décision, pour les pouvoirs publics à l'échelle nationale et locale, prenant en compte l'ensemble des dimensions : sociétales, environnementales et économiques. En résumé, le débat entre société civile et industrie s'inscrit dans un partage des enjeux macro-économiques : un déploiement intelligent des technologies automobile bas carbone permettrait d'alléger la facture pétrolière de 5,9 Milliards d'euros par an tout en réduisant la dépendance française du pétrole ; la France stimulerait ainsi sa croissance de 0,2% et pourrait créer 66 000 emplois d'ici à 2030 notamment dans les filières industrielles.

Par ailleurs, il est envisageable que des actions de groupe puissent à terme être engagées pour les préjudices moraux ou corporels liés à l'environnement. En effet l'action de groupe est entrée en vigueur en France en octobre 2014 pour les biens de consommation puis en décembre 2015 pour les produits de santé (loi de modernisation du droit de santé). Ceci crée un risque potentiel sérieux pour les entreprises qui ont intérêt à éviter les recours.

### Medias

Risques sanitaires, études scientifiques contradictoires, incertitudes scientifiques, accidents industriels alimentent des sages médiatiques toujours plus virulentes, plus rapides et internationales.

Etayée de chiffres, de faits justes ou pas, l'information médiatique peut faire du tort aux entreprises. Elles en ont conscience et travaillent à améliorer la transparence et à établir une relation de confiance avec certains medias au moins.

Les medias peuvent aussi contribuer à des modifications de comportements en dénonçant des pratiques qui ne respectent pas les valeurs sociales et environnementales. Ce fut le cas après la mobilisation massive des medias suite à l'effondrement du Rana Plaza.

### 1.1.5 Techniques

#### Scientifiques

Entreprises et scientifiques collaborent de plus en plus en raison de la baisse des budgets publics de recherche et des incitations à la recherche pour les entreprises. Celles-ci demandent aujourd'hui aux scientifiques des applications plus concrètes de leurs recherches, de leurs études. Le dialogue entre entreprises et scientifiques donne à chacune des deux parties une meilleure compréhension du fonctionnement et des attentes de l'autre.



## INERIS Gouvernance et ouverture à la société

L'INERIS – Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques - accompagne ses partenaires en France et à l'étranger pour rendre les innovations technologiques propres et sûres. L'expertise de l'INERIS repose sur l'approche expérimentale, la modélisation et la connaissance tant de la réglementation environnementale que du monde industriel. Afin de conforter le niveau de confiance des pouvoirs publics et des opérateurs économiques, l'Institut s'est doté dès 2001 d'une charte de déontologie.

L'innovation technologique, en repoussant les limites de la science et des connaissances, conduit à questionner sans cesse notre capacité à détecter et prendre en charge les risques. Parfois, la prise de conscience de ces risques apparaît trop tard, induisant des conséquences dommageables pour la santé et l'environnement. Pour restaurer la confiance, la société attend une meilleure anticipation des risques basée sur une expertise transparente, plurielle et contradictoire, qui intègre le plus en amont possible la participation de la société civile. Il s'agit de mettre en œuvre des mesures de prévention efficaces et de veiller à une répartition équitable des bénéfices et des risques entre les différents acteurs.

Pour répondre aux préoccupations, parfois contradictoires, des industriels, de l'opinion publique et des autorités publiques, l'INERIS a œuvré à la définition d'un cadre de gouvernance ainsi qu'un ensemble d'outils et de méthodes dédiés à l'identification, à l'évaluation et à la gestion des risques.

Anticiper, identifier et prioriser les enjeux sur lesquels faire porter les efforts d'expertise et de recherche nécessite de s'appuyer sur des méthodologies d'analyse reconnues et clairement définies. L'INERIS s'implique fortement dans cette évaluation précoce, et promeut des approches prédictives innovantes, stimulant la recherche. L'Institut a aussi développé différentes approches de hiérarchisation ou de cartographie des enjeux en termes de risques pour l'homme et l'environnement, dans différents contextes.

La Commission d'Orientation de la Recherche et de l'Expertise (CORE) de l'INERIS est une commission pérenne officialisée par arrêté en 2011. Elle concrétise la démarche d'ouverture à la société de l'Institut et marque le passage d'une gouvernance uniquement scientifique à une gouvernance scientifique et sociétale. La CORE approfondit, au regard des attentes sociétales, les enjeux et les questionnements en matière de recherche et d'expertise afin d'enrichir les dossiers et les réflexions stratégiques de l'Institut. Elle est également impliquée dans le suivi de l'application de la charte de déontologie. L'Institut a élargi son ouverture à la société civile en publiant des dossiers de référence (auxquels contribue la CORE) destinés aux publics organisés et en proposant des débats sur des thématiques techniques.

**Pour en savoir plus :** [http://www.ineris.fr/publications/contrat\\_objectifs\\_performance\\_2016\\_2020/index.html](http://www.ineris.fr/publications/contrat_objectifs_performance_2016_2020/index.html)



## EDF Un dialogue interdisciplinaire avec la communauté médicale

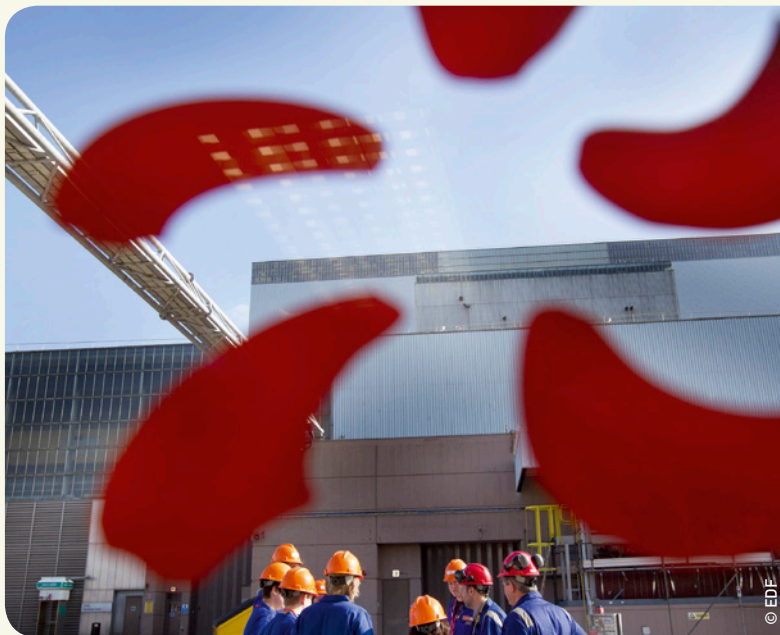
EDF exploite en France 19 centrales nucléaires, implantées au cœur des territoires. De ces centrales partent des lignes qui acheminent l'électricité jusqu'au compteur du consommateur final. EDF exploite aussi des centrales thermiques, des barrages, des fermes éoliennes et solaires. Dans ces activités, la santé des populations riveraines des installations tout comme celle des ménages à leur domicile, est au centre de sa responsabilité d'industriel.

### Un panel d'experts de la santé pour conseiller l'entreprise

EDF s'est dotée depuis 20 ans d'un Conseil Médical, panel d'experts indépendants de la santé, médecins et professeurs d'université, qui apportent leurs compétences à l'entreprise sur les questions de santé environnementale et de santé au travail. Ce dialogue lui permet de mieux appréhender de nouvelles connaissances, de nouvelles études, de nouvelles interrogations, et d'en évaluer les conséquences possibles pour les habitants, les salariés et la pérennité de l'entreprise.

Ce Conseil, présidé par le Pr André Aurengo, spécialiste de médecine nucléaire et membre de l'Académie Nationale de Médecine, regroupe des experts de plusieurs disciplines : médecine interne, santé publique, santé au travail, toxicologie, épidémiologie et sociologie. Il se réunit trois fois par an, autour de thèmes d'actualité, sélectionnés pour leur résonance avec les sujets de préoccupation des citoyens, des salariés et des pouvoirs publics.

Concrètement, il a travaillé ces derniers mois sur l'évaluation des impacts sanitaires des différentes filières énergétiques, sur la part des facteurs environnementaux (pollutions, rejets dans l'air, qualité des eaux...) dans le développement des cancers, ou encore les apports et les limites de la biosurveillance humaine en santé au travail et en santé-environnement. Parce que le déploiement du compteur Linky, en tant que nouvelle technologie imposée, cristallise dans une partie de l'opinion des craintes liées aux champs électriques et magnétiques, le Conseil a réfléchi sur les conditions d'information des professionnels de santé sur ce compteur.



Les avis du Conseil Médical font l'objet d'une communication simple et abordable auprès des cadres-dirigeants et principaux responsables de l'entreprise, afin de les éclairer sur la part sanitaire de leur activité.

### Des échanges directs à l'image des cafés des sciences

En France, trente-huit commissions locales d'information composées d'élus, de représentants de l'Etat et des mondes associatifs et socio-professionnels, assurent une mission d'information des riverains sur l'activité des installations nucléaires. EDF y collabore, en répondant aux questions des parties présentes, notamment celles liées aux rejets dans l'environnement, qui deviennent un sujet d'importance croissante.

En coordination avec les Observatoires Régionaux de Santé, EDF contribue à l'organisation de réunions « grand public » sur les thèmes des rayonnements non ionisants, notamment à l'occasion des congrès de la Société Française de Radioprotection. La présence, à cette occasion, dans les grandes villes de province d'experts de ces thématiques permet un échange direct avec le public intéressé, un peu à l'image des cafés des sciences.



## PERPLEXITÉ DES POUVOIRS PUBLICS

L'entreprise trouve un intérêt au dialogue dans l'anticipation et l'approfondissement des sujets de controverses, et peut organiser elle-même le travail sur les questions scientifiques qui en émergent.

Les institutions scientifiques publiques d'évaluation du risque tel que l'ANSES et l'INERIS ont des acteurs clés de la prévention des risques sanitaires et environnementaux. À ce titre entretenir un dialogue ouvert avec ces institutions est un gage de transparence et peut aider l'entreprise à progresser. Ce dialogue est cependant contraint par le souci de crédibilité des scientifiques qui y sont associés et l'usage que souhaite faire l'entreprise des résultats de ce dialogue.

L'indépendance d'un scientifique est un facteur capital dans l'utilisation de son expertise. Un scientifique dont une large part des travaux est dédiée à une entreprise peut donner un avis, mais celui-ci aura une crédibilité limitée quelle que soit sa qualité proprement scientifique (voir la charte de l'expertise privée d'EpE). Le dialogue ouvert, hors contrat, est de son côté limité par le temps nécessaire à formuler des avis rigoureux.

### 1.1.6 Institutionnels

#### Pouvoir publics

L'échange avec l'ensemble des parties prenantes fait partie de la politique de l'État sur les questions de santé/environnement. Ainsi on peut lire dans le Plan Santé au Travail 2016-2020 « le dialogue social et l'implication des partenaires sociaux sont au cœur de la démarche d'amélioration de la prévention et de la qualité du travail ». Le dialogue se place comme un outil pour atteindre les objectifs stratégiques du plan.

Il en est de même avec le Plan National en Santé Environnement qui a été établi sur la base de consultations avec de nombreuses parties prenantes.

Les plans nationaux sont déclinés en plans régionaux et les institutions locales font partie des interlocuteurs des entreprises. En effet, les Agences régionales de santé (ARS) comme les Observatoires régionaux de la santé (ORS) forment un maillage territorial dans la prévention en santé publique, la veille et la sécurité sanitaire. Les entreprises implantées dans les territoires en sont parties prenantes.

En matière de dialogue avec les pouvoirs publics sur les questions de santé/environnement on distinguera les échanges avec les Ministères, les institutions européennes et les entités locales.

Avec ministères comme avec l'Europe, il s'agit surtout d'influencer la réglementation ou son interprétation, ou de s'y conformer. Le dialogue avec les pouvoirs publics locaux a un rôle différent : il permet de tenir compte des circonstances locales, amène un acteur crédible dans le dialogue entre l'entreprise et la population locale, et les deux parties ont tendance à appeler les élus locaux comme témoins voire comme intermédiaires dans la négociation ou arbitres de leurs controverses.

## 1.2. La réglementation : pourquoi aller au-delà

Dans de nombreux cas le dialogue avec les parties prenantes est une obligation légale : concertation avant les projets d'envergure, commissions locales d'information autour des établissements classés, ou de centrales nucléaires, etc. Nombre de Wprocédures d'autorisation de projets ou de produits intègrent ce dialogue sous une forme ou l'autre. Mais l'entreprise peut trouver intérêt à s'adresser aux parties prenantes en amont et au-delà de cette obligation réglementaire ; les approches volontaires créent et consolident une relation de confiance bien davantage que le strict suivi des procédures obligatoires dont les modalités et calendriers sont assez figés. L'approche volontaire s'avère à l'expérience être un outil de performance économique, en plus de qualité sociétale et environnementale.

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

## 1.2.1. Réglementation et normes

Le principe de participation du code de l'environnement de 1995 ainsi que l'article 7 de la Charte de l'environnement, ayant une valeur constitutionnelle depuis 2005, encadrent la participation des citoyens aux décisions publiques qui pourraient avoir une incidence sur l'environnement, mais ces obligations ne concernent pas les entreprises. Débat public, enquête publique, mise à

disposition du public de l'étude d'impact ou de l'évaluation environnementale non soumise à enquête publique, procédure de concertation sont de la responsabilité des entreprises porteuses de projets, et sont déjà codifiés par les pouvoirs publics. Toutes les situations sont loin d'être couvertes, et il y a donc une large place pour des initiatives volontaires d'entreprises. Surtout, dans ces dialogues avec les parties prenantes, ce sont davantage les normes et les guides de

reporting qui forment le cadre de l'action. Cette absence de réglementation explique par ailleurs le nombre croissant de guides à l'usage des entreprises sur le dialogue avec leurs parties prenantes. Une brève revue de ces guides se trouve p 40.

Le dialogue avec les parties prenantes fait ainsi partie intégrante des normes ISO 14001 et ISO 26000, comme le montrent les encadrés ci-contre.

### ISO 14001 VERSION 2015 ET LES PARTIES PRENANTES

*Erwan CHAGNOT,*

*Responsable du Pôle Ingénierie et Audit, AFNOR Certification*

L'ISO 14001 v 2015 a évolué en vue de garantir une plus forte pertinence et cohérence de la norme environnementale par rapport aux nouveaux enjeux sociétaux des organisations.

Par ailleurs, la société civile évolue, ses exigences sont aujourd'hui plus fortes en termes de redevabilité, de transparence vis-à-vis des parties prenantes. Ce qui pouvait être accepté hier ne l'est plus aujourd'hui, ce qui explique que les organisations doivent repenser leurs modes de réflexion, d'écoute et de gouvernance. Aussi la nouvelle version de la norme ISO 14001 s'est alignée avec les enjeux de la Responsabilité des Organisations et les principes de l'ISO 26000. Dans cette logique, la nouvelle norme a apporté des précisions en matière de communication vers les parties prenantes tant internes qu'externes (Chapitres 7.4.2 et 7.4.3) :

**Interne :** La communication interne s'adresse à toutes les parties intéressées qui œuvrent pour l'entreprise (salariés, prestataires intervenant in situ, etc.). Elle intègre par conséquent les remontées d'information de la part des personnes travaillant pour l'entreprise afin d'améliorer le système de management.

**Externe :** La communication externe vers les parties prenantes n'est plus une option. Cette communication doit être adaptée aux enjeux et aux attentes des parties prenantes.

Elle doit également être en cohérence avec les exigences réglementaires sur le sujet (ICPE12, article 225 de la loi Grenelle 2). L'entreprise qui souhaite répondre aux exigences de la nouvelle version de l'ISO 14001, devra identifier ses parties prenantes, évaluer la nature de leurs attentes et mettre en place un processus de communication ad hoc.

Par ailleurs, Le périmètre d'application du SME, notamment sur la partie maîtrise opérationnelle, constitue une évolution majeure de l'ISO 14001. Cette maîtrise porte désormais sur l'ensemble de la chaîne de valeur, donc, au-delà de la chaîne de production classique, sur l'amont (matières premières, supply chain) et l'aval (devenir du produit).

Le niveau de maîtrise opérationnelle exigé par la norme sur ce périmètre élargi sera alors fonction de la capacité de l'organisation à influencer sur les processus et/ou les activités concernés (on parlera soit d'influence, soit de maîtrise). Le chapitre 4 de la norme, relatif au contexte, demande à chaque organisation d'identifier et de comprendre ses enjeux internes et externes ainsi que les attentes de ses parties prenantes, afin d'évaluer les pourtours de sa sphère d'influence et de définir le périmètre d'application de son SME. Ces éléments factuels permettront d'explicitier et de justifier la nature et la force de la maîtrise ou de l'influence à exercer.

De manière plus générale la politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sous-entend un échange avec les parties prenantes, la RSE étant définie par la Commission Européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission Européenne, 2001).

## LE RÔLE DES PARTIES PRENANTES SELON L'ISO 26000

*Corinne DEL CERRO, Responsable Développement Environnement et responsabilité sociétale et Ekaterina LOGINOVA, Chef de projet Normalisation - Responsabilité sociétale, AFNOR Normalisation*

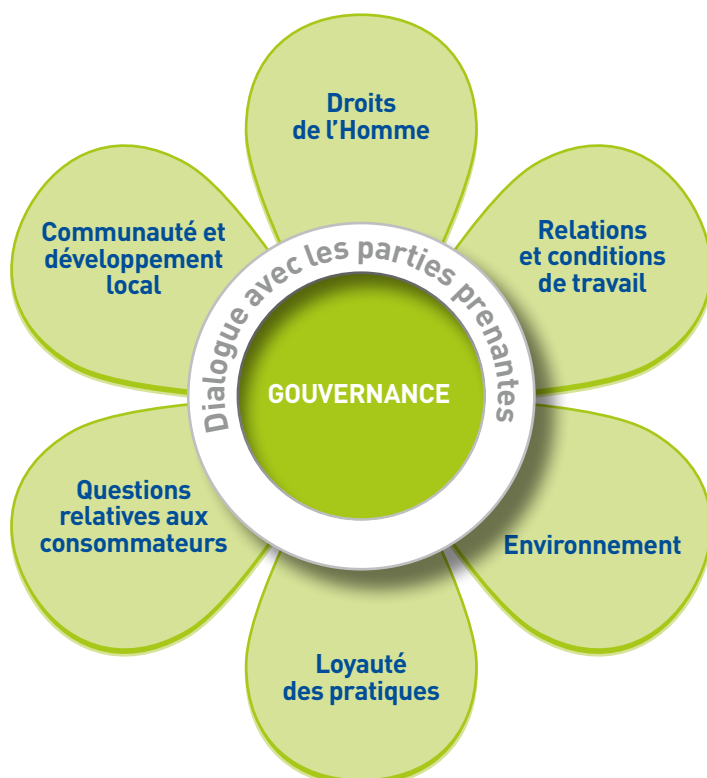
La norme ISO 26000 (article 5.3.2) définit les parties prenantes comme « des organisations ou des individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou activité quelconques d'une organisation ». L'importance des parties prenantes est soulignée à plusieurs reprises dans le texte de la norme. Plus précisément, l'ISO 26000 accorde une attention particulière au rôle des parties prenantes dans la responsabilité sociétale (article 3.3.3), à la reconnaissance et la prise en compte de leurs intérêts (article 4.5), notamment, à travers le dialogue avec elles (article 5.3.3).

En effet, l'identification des parties prenantes est une des étapes fondamentales de la démarche de responsabilité sociétale d'une organisation. L'ISO 26000 recommande aux organisations d'aller plus loin qu'une simple identification des parties prenantes les incitant à répondre aux attentes et besoins de ces dernières. De plus, les organisations sont invitées à non seulement tenir compte des impacts qu'elles génèrent sur leurs parties prenantes, mais également à s'interroger sur la façon dont elles peuvent traiter ces impacts.

La norme ISO 26000 couvre un périmètre très large en ce qui concerne les parties prenantes. Les organisations sont donc incitées à tenir compte de ce périmètre dans leurs activités et décisions. En particulier, la norme recommande aux organisations de ne pas se limiter uniquement aux intérêts des parties prenantes directes (actionnaires, membres, clients, etc.), mais de prendre en considération également les parties prenantes qui peuvent potentiellement être affectées par les activités de l'organisation et qui n'en sont pas forcément conscientes.

L'ISO 26000 met également en avant l'utilité du dialogue qui s'avère bénéfique pour les organisations et leurs parties prenantes. Afin que ce dialogue soit efficace, la norme recommande de ne pas privilégier certaines parties prenantes par rapport à d'autres et de maintenir la transparence et l'indépendance de toutes les parties.

**afnor**  
NORMALISATION



# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

La convention d'Aarhus, signée en 1998 par la Commission Economique pour l'Europe des Nations Unies (CEE-NU) et ratifiée par la France en 2002, a quant à elle reconnu le droit aux citoyens d'accéder à l'information sur les décisions administratives, de participer au processus décisionnel public et d'accéder à la justice en matière d'environnement.

## 1.2.2. Nouvelles attentes de la société envers les entreprises

En matière de santé/environnement le marché de l'information a connu ces dernières décennies une mutation profonde notamment avec internet. Les données disponibles sont de plus en plus nombreuses et la multitude de sources d'information pose la question de la qualité, de la fiabilité et de l'interprétation de ces



QUI CROIRE ?

UTOPIES®

## UTOPIES Le dialogue au service de la transformation des entreprises

Utopies observe depuis plus de 20 ans les pratiques des entreprises en matière de dialogue avec les parties prenantes. L'agence a acquis la conviction que la réussite des organisations va de plus en plus dépendre de la qualité de leurs relations avec leur écosystème et que c'est l'ensemble des processus des entreprises qui est en train de s'ouvrir à cette porosité : le dialogue a une place centrale à jouer dans cette évolution.

- **En matière de développement de nouvelles offres**, l'innovation ouverte devient la norme. Par exemple, à partir de son expérience de partenariat avec la Grameen Bank, Danone a publié un guide pour favoriser la co-création entre entreprises et ONG.
- **En matière de marque**, l'image se construit à partir des actes et de ce que les parties prenantes en disent :

les expériences et les avis deviennent rapidement accessibles et forgent une réputation. Dans son enquête Meaningful Brands, Havas souligne à la fois la perte de confiance dans les marques (seulement 31% des marques sont jugées crédibles sur le marché européen) et la mauvaise opinion sur leur intérêt pour la société (20% seulement des marques sont perçues comme ayant un impact réellement positif).

- **En matière de gouvernance**, l'ouverture est essentielle à une prise de décisions éclairée. C'est la prémisses de la certification B Corporation, dont l'objet est de faciliter la reconnaissance d'entreprises dont la mission est sociétale. La participation des parties prenantes à cette gouvernance est à la fois la meilleure façon pour l'entreprise de nourrir ce positionnement, de le challenger et d'en assurer la crédibilité.

## ACCEPTABILITE DES INSTALLATIONS INDUSTRIELLES ET PLAINTES DE SANTE

Marcel Calvez ESO-Rennes, UMR 6590 CNRS

Cette note prend appui sur des recherches sur la formation de protestations relatives à des installations techniques diverses (antennes de radiotéléphonie, ancien site industriel, usines d'incinération d'ordures ménagères, centre d'enfouissement technique de déchets ultimes) auxquelles les habitants imputent des cancers d'enfants ou d'adultes.

Les plaintes partent de situations jugées anormales par certains habitants, par exemple des cancers des enfants, ou une succession de cancers dans un territoire ou une période restreinte. Elles sont portées par des personnes qui bénéficient de ressources sociales et politiques limitées pour faire valoir leur point de vue. Elles concernent des lieux qu'elles, pour des raisons diverses (emplois, revenus, réseaux), ne peuvent pas quitter alors qu'elles attachent une grande importance à la qualité de leur environnement de vie, ce qui les rend plus sensibles aux nuisances.

Les plaintes prennent appui sur l'existence de problèmes de santé que les personnes considèrent avérés, ainsi que sur des nuisances qu'ils perçoivent ou présument. Les arguments de raison qui leur sont opposés par les entreprises peuvent les renforcer dans leur conviction dans la mesure où ils sont perçus comme portés par des institutions qui cherchent à exercer un pouvoir sur elles en leur imposant des risques

pour leur santé. Pour faire reconnaître leur point de vue, elles engagent des procédures devant la justice administrative ou popularisent leur cause dans le cadre d'une protestation environnementale avec des associations.

Les arguments que les plaignants développent et les stratégies qu'ils engagent sont une réponse rationnelle à la situation qu'ils subissent. En considérant les plaintes comme irrationnelles, les décideurs perdent leur confiance car ils ne prennent pas en compte leur expérience traversée de tensions multiples relatives à la maladie, la mort, la perception d'un environnement dégradé.

La reconnaissance d'un point de vue fondé dans l'expérience est un préalable à un dialogue avec les parties prenantes pour arriver à déplier les multiples problèmes et tensions que les protestations expriment. Souvent, parce qu'il est difficile de vivre dans l'incertitude, les routines de la vie courante atténuent des perceptions de menaces ou de risques. Mais elles restent à bas bruit, prêtes à surgir de façon inattendue dans d'autres situations. C'est pourquoi le dialogue entre les parties prenantes est un moment essentiel lorsqu'une installation industrielle, peut être mise en cause collectivement par des habitants pour les risques de santé qu'elle apporte dans leur vie.

données. Les opinions des uns et des autres sont donc souvent arrêtées avant le contact avec l'entreprise.

Dans ce contexte le dialogue avec les parties prenantes permet d'identifier l'état des connaissances et des jugements déjà formés ou partagés, utile à l'élaboration d'une information vérifiable et pertinente pour les interlocuteurs, à apporter en complément. Il relève le niveau de confiance accordé à l'information donnée. Sur ce point le baromètre 2015 de

l'institut de radioprotection et de sûreté nucléaire (IRSN) a montré que les Français n'accordaient que peu de crédit à l'information donnée par les entreprises ou les médias sur le terrorisme, les produits alimentaires, le transport des matières dangereuses, les centrales nucléaires, la pollution des lacs, des rivières et des mers, les antennes de réseau pour téléphones portables, les pesticides, les incinérateurs de produits ménagers, les déchets radioactifs, les déchets chimiques, les OGM, les installations chimiques, la pollution

des sols, les perturbateurs endocriniens, les retombées radioactives en France de l'accident de Tchernobyl et les nanoparticules ! Le baromètre souligne par ailleurs que les scores sont très bas en termes de confiance dans l'action publique et de crédibilité des informations mises à la disposition du public sur les risques relatifs aux pollutions diffuses (pollution de l'air ou de l'eau, pesticides, pollution des sols, retombées radioactives en France de l'accident de Tchernobyl et perturbateurs endocriniens).



Dans nombre d'entreprises, l'innovation technologique s'accompagne d'une réflexion sur ses conséquences immédiates et dans le temps avec des efforts de quantification et qualification des risques. La capacité d'une entreprise à gérer les incertitudes et les contro-

verses liées à l'innovation sur la santé de l'homme et de son environnement a un impact direct sur la confiance de ses parties prenantes. Cette quantification est donc utile car la peur de l'incertitude est plus importante que celle du risque (Etude de Paul Slovic<sup>2</sup>).

### **Manque de confiance du citoyen envers l'Etat...**

Le niveau de confiance des Français en matière de santé publique est parmi les plus faibles d'Europe. Les affaires du sang contaminé, des hormones de croissance, le Mediator, le nuage de Tchernobyl, les

## **AGIR FACE AUX RISQUES : LES CONDITIONS DE L'EFFICACITÉ**

*Pr William Dab, directeur de la chaire Entreprises et Santé Cnam*

La gestion des risques sanitaires a fait des progrès notables. En témoigne le fait que les situations de crise de santé environnementale sont moins nombreuses que par le passé. Il suffit de rappeler des mots comme dioxine, légionellose, vache folle pour mesurer le chemin parcouru.

Cependant, ce qui a surtout progressé, c'est la prévention des risques accidentels. Les risques sanitaires liés à des expositions prolongées à de faibles niveaux de polluants multiples restent un défi tant pour les pouvoirs publics que pour les entreprises. Pourtant, le principal fardeau sanitaire provient de ce type d'exposition. Par exemple, si la pollution atmosphérique urbaine crée des risques sanitaires, ce n'est plus tant en raison des « pics » que d'une exposition chronique. Le récent rapport de la Cour des comptes sur la pollution atmosphérique vient encore de le rappeler.

Pourquoi en est-il ainsi ? Pour les pouvoirs publics, le principal problème réside dans leur capacité à gérer des questions éminemment transverses, plurisectorielles et interministérielles. Les responsabilités en matière de risques sanitaires sont tellement fragmentées que la gouvernance des politiques dans ce domaine est un casse-tête qui n'a pas fait encore l'objet d'une véritable réflexion organisationnelle. Corrélativement, l'évaluation des actions, de leurs coûts, de leurs bénéfices et de leurs possibles effets indésirables est embryonnaire. Et la dimension juridico-normative reste prégnante, donnant l'illusion que le seul respect des normes est suffisant pour maîtriser les risques.

Du côté des entreprises, la situation n'est plus claire que parce que l'étendue et la diversité des questions de sécurité sanitaire sont plus limitées. Mais rares sont encore les entreprises qui ont vraiment intégré les risques sanitaires

dans leur cartographie des risques. La sécurité sanitaire est là aussi un champ fragmenté entre les domaines de l'hygiène, de la médecine du travail, de la sécurité, de l'environnement, de la qualité, du développement durable, de la responsabilité sociale, etc. Le rôle du chief risk officer est surtout de piloter la dimension assurantielle.

Pour les entreprises comme pour les pouvoirs publics, les conditions d'une meilleure efficacité de la gestion des risques sont doubles. D'une part, il faut résoudre une contradiction : donner aux risques sanitaires un véritable « propriétaire » sans pour autant en faire un objet isolé des autres risques (financiers, sociaux, technologiques...). D'autre part, il convient de réaliser que les risques sanitaires qui inquiètent le plus sont ceux qui comportent le plus d'incertitudes, ce qui met à mal notre culture cartésienne.

Au cœur de cette problématique, il y a la question de la confiance, particulièrement basse en France. La gestion des risques se confond de plus en plus avec la gestion de l'incertitude. C'est une tâche impossible si l'on ne bénéficie pas d'un minimum de confiance de la part des parties prenantes. L'absence de confiance peut conduire à devoir surdimensionner les réponses, donnant ainsi l'impression que le champ de la sécurité sanitaire n'est qu'une source de gaspillage.

Entre l'État, les entreprises, les spécialistes, la société civile, les élus, c'est un nouveau mode de relations et de co-construction des réponses qu'il faut mettre sur pied pour que la question des risques sanitaires ne soit pas seulement perçue comme une contrainte improductive, mais comme une condition de la performance économique et sociale.

**Pour en savoir plus : Dab W et Salomon D. Agir face aux risques sanitaires. PUF, 2013.**

2 P. Slovic, Perception of Risk. Science, New Series, Volume 236, Issue 4799 (Apr. 17, 1987), 280-285.

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

OGM... toutes ces crises sanitaires et la politisation de ces enjeux ont fortement impacté la confiance des français dans la capacité de l'Etat français ou de la Commission européenne à gérer le risque sanitaire et à garantir la sécurité sanitaire.

Pour créer ou rétablir cette confiance, l'Etat a multiplié les institutions avec la création des Agences régionales de santé, les plans nationaux sur l'air, l'eau ou les produits phytosanitaires, la création des Agences de sécurité sanitaire, le Plan National Santé/Environnement... Ces dispositions, faites pour rassurer les citoyens, engendrent des contraintes variables pour les acteurs privés mais peuvent aussi créer des blocages discutables.

La section Technologie et Société du Conseil général de l'économie (CGE) a été créée dans le but de diffuser les éléments clés qui permettent de créer ou rétablir la confiance. Ce sujet est traité par le Ministère de l'économie et des finances car les entreprises françaises peuvent perdre en termes de compétitivité en raison de malentendus ou d'une perte de confiance dans leur capacité d'innovation responsable.

## ...mais confiance en la science

Le baromètre 2015 de l'IRSN montre que près d'une personne sur deux estime avoir plus confiance en la science qu'il y a une dizaine d'années et qu'une majorité de la population française s'oppose à l'idée que « le développement de la science crée plus de risques qu'il n'en supprime », ce qui est encourageant pour la recherche.

De la même manière l'image des experts scientifiques dans l'opinion publique française est positive. Les qualités d'indépendance et d'honnêteté sont reconues. Les français attendent que les scientifiques soient transparents y compris dans les controverses.



## Le principe de précaution, expression de la responsabilité

Le principe de précaution, tel qu'il est présenté aujourd'hui pour rassurer les populations, ne semble pas suffisant. Apparu dans les années 1990 avec la Déclaration de Rio, puis repris dans la loi Barnier de 1995, il est inscrit dans la Constitution française par le biais de la Charte de l'Environnement en 2005 (article 5) et se définit ainsi : « Lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veillent, par application du principe de précaution et dans leurs domaines d'attributions, à la mise en œuvre de procédures d'évaluation des risques et à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin de parer à la réalisation du dommage ».

Ce principe est souvent critiqué comme facteur de blocage en ce qu'il sert à protéger la puissance publique contre des recours et à lui donner le temps de décider. C'est pourtant un principe d'action

car il appelle à prendre des mesures d'évaluation du risque. Il n'est ainsi pas nécessairement une entrave à l'innovation et est compatible avec la compétitivité des entreprises. C'est ce qu'a montré la Fabrique de l'industrie dans sa note « Principe de précaution et compétitivité : deux exigences compatibles ? »<sup>1</sup>. En effet les entreprises innovent aussi pour répondre au besoin de sécurité du consommateur et cette gestion du risque est valorisée par les analystes ISR autant que par les clients : l'innovation responsable, application volontaire du principe de précaution par les entreprises, est source de valeur.

## 1.3.2. L'innovation responsable

Si l'innovation est un moteur de croissance pour les entreprises, elle est également source d'échecs. Problème d'acceptabilité, d'impact sur la santé et l'environnement sur le long terme, mésusage, les effets non anticipés de l'introduction d'une technologie peuvent avoir des répercussions catastrophiques sur l'entreprise et son environnement.

<sup>1</sup> Alain Grangé-Cabane et Brice Laurent, Précaution et compétitivité : deux exigences compatibles ? Paris, Presses des Mines, 2014.



## BASF S'engage dans le dialogue sur les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies offrent de nombreuses possibilités pour contribuer à répondre aux grands enjeux de demain, mais posent également souvent des questions du fait de leur complexité ; voilà pourquoi BASF cherche à dialoguer avec toutes les parties prenantes intéressées afin de mieux comprendre leurs questionnements et préoccupations, expliquer les opportunités et co-construire dans le dialogue des réponses aux questions, notamment celles relatives à la sécurité des utilisations de ces technologies. BASF entend contribuer à des échanges constructifs, nourris du savoir-faire des experts externes et de ses équipes.

Ainsi, les nanotechnologies font partie des outils majeurs pour relever les défis du 21<sup>ème</sup> siècle, dans les secteurs de l'automobile, de l'énergie, de l'électronique ou de la construction, mais également de la médecine. Si les bénéfices des nanomatériaux sont de plus en plus reconnus, des questionnements légitimes se font jour sur la sécurité de certains de ces produits. Ces questionnements appellent plusieurs réponses et la poursuite des activités de recherche sur la sécurité des nanomatériaux par les centres de recherche et les industriels. En parallèle à la recherche de nouveaux nanomatériaux, BASF consacre beaucoup de moyens à l'évaluation des risques. Depuis près d'une décennie, BASF mène de nombreuses recherches sur la sécurité des nanomatériaux notamment en participant à des projets de recherche en toxicologie et

écotoxicologie en partenariat avec des experts externes, en Europe et en France.

**Le dialogue continu avec les parties prenantes** : le grand public ne pourra pas profiter du potentiel de progrès issu des nanotechnologies sans s'assurer au préalable que les conditions sociales et politiques sont favorables à ce type d'innovation. Ainsi BASF s'est engagée fortement dans une démarche de dialogue pérenne et régulier, le Dialogforum Nano, avec toutes les parties prenantes sur les nanomatériaux au niveau européen.

### Les objectifs principaux sont :

- de construire de la confiance mutuelle entre les parties prenantes
- de créer de la transparence
- de contribuer concrètement au débat sociétal et politique

En France, BASF participe aussi activement à la plateforme de dialogue NanoResp avec les parties prenantes (associations de consommateurs, ONG, Laboratoires de recherche, industriels, ...)

### Pour en savoir plus sur les activités de BASF dans le domaine des nanotechnologies :

<http://www.nanotechnology.basf.com/group/corporate/nanotechnology/en/> Pour en savoir plus sur Nanoresp : <http://www.nanoresp.fr/>

La question de la responsabilité de l'entreprise et des pouvoirs publics vis-à-vis de l'innovation est une des préoccupations de la Commission européenne, qui l'a intégré au programme de recherche Horizon 2020. Ainsi dans son rapport « Options for strengthening Responsible Research and Innovation » (2013), la Commission européenne affirme que la démarche de recherche et d'innovation responsable doit faire partie du processus de R&D et être une démarche collaborative pour satisfaire au besoin de

connaissances et aux attentes des parties prenantes.

En 2011, la Direction générale pour la Recherche de la Commission européenne, propose une définition de la **Recherche et innovation responsable (RRI)**<sup>1</sup>. « La RRI est un processus transparent, interactif par lequel les acteurs sociétaux et ceux de l'innovation sont mutuellement responsables les uns envers les autres, avec le souci de l'acceptabilité (éthique), de la durabilité, et de la désirabilité sociétales d'un processus d'innovation et

de ses produits commercialisables (en vue de permettre des avancées scientifiques et technologiques qui soient vraiment intégrées dans notre société) ». En novembre 2014 la **Déclaration de Rome**<sup>2</sup> « appelle les Institutions Européennes, les Etats membres, les organismes de recherche et de financement, ainsi que le secteur privé et la société civile à faire de la RRI un objectif central dans toutes les politiques et activités pertinentes [...] et à trouver collectivement des solutions globales et durables aux défis sociétaux

<sup>1</sup> Von Schomberg, Rene (2011) 'Prospects for Technology Assessment in a framework of responsible research and innovation' in: Technikfolgen abschätzen lehren: Bildungspotenziale transdisziplinärer Methode, P.39-61, Wiesbaden: Springer VS  
<sup>2</sup> [https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/rome\\_declaration\\_RRI\\_final\\_21\\_November.pdf](https://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/rome_declaration_RRI_final_21_November.pdf)

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?



auxquels nous faisons face ».

René Von Schomberg propose dans l'une de ses publications une matrice de décisions pour répondre aux critères de la RRI<sup>1</sup>.

## Intégrer l'acceptabilité dès la conception

L'impact des nouvelles technologies/nouvelles substances est parfois difficile à prédire : raison de plus pour intégrer la dimension environnementale et sanitaire dès la conception du produit. Il est important que les chercheurs soient sensibilisés et mobilisés aussi tôt que possible sur ces aspects.

Intégrer les parties prenantes à la gouvernance de l'innovation est un élément clé de l'innovation responsable. En faisant communiquer ainsi employés, chercheurs, gestionnaires, associations, citoyens, l'entreprise a une vision de ce que représente son innovation (impacts positifs et conséquences négatives), de ses limites, des questions qu'elle soulève, des risques de mésusages et peut adapter ses travaux.

Pour accompagner le développement de produits utilisant des nanotechnologies BASF a ainsi créé le « Dialogforum Nano » qui permet d'instaurer une relation de confiance avec divers interlocuteurs sur un sujet parfois sensible (cf encadré p 33).

Il n'existe pas de méthodologies standardisées d'évaluation de l'impact d'une substance (ex perturbateur endocrinien) ou d'une technologie (ex nanotechnologie) sur son environnement. Ce manque de cadre contribue au manque de confiance de la société qui peut être perturbée par la disparité des résultats.

Un comité de dialogue avec les parties prenantes peut traiter de ce sujet : choix de la méthodologie d'évaluation, réalisation et suivi de cette évaluation. Ces choix se basant sur un dialogue entre parties prenantes auront plus de valeur, en cas de désagrément, qu'un choix unilatéral fait par l'entreprise.

Des travaux comme ceux de l'INERIS peuvent également contribuer à renforcer la valeur des essais en les normant ;

à titre d'exemple ; l'INERIS développe une plateforme d'essais types sur les perturbateurs endocriniens.

**Identifier et quantifier les risques** permet une communication transparente avec les autorités comme avec les citoyens. L'entreprise, par l'information qu'elle diffuse, contribue à augmenter sa crédibilité.

## 1.3.3. Signaux faibles et risques émergents

### Détecter les signaux faibles

Le second rapport « Late lessons from early warnings<sup>2</sup> » montre que la plupart du temps des signaux faibles laissent présager les catastrophes sanitaires qui ont marqué l'ère industrielle, mais qu'ils n'ont pas forcément été correctement interprétés ni traités à temps. Il montre aussi qu'étant donné la complexité et les interactions multiples des milieux et des substances. L'échange multidisciplinaire est un facteur clé pour avoir une vision holistique des problématiques et permettre une meilleure identification et prévention des dangers potentiels. Pouvoirs publics et entreprises ont tous un rôle à jouer face à de tels signaux faibles. Les Etats ont un pouvoir d'investigation par la recherche et l'expertise publique, puis de régulation si l'enjeu est confirmé. Sans attendre ces processus publics, les entreprises peuvent aussi exercer une vigilance sur les mêmes signaux et anticiper l'inquiétude collective pour affiner l'analyse des risques et construire des réponses et messages solides. Une fois de plus le dialogue avec les parties prenantes aide les entreprises à réagir de façon appropriée.

### Répondre face aux risques émergents

Perturbateurs endocriniens, nanotechnologies, ondes électromagnétiques, effets cocktail... ces sujets de préoccupations des parties prenantes ont été,

<sup>1</sup> Von Schomberg, Rene (2013). «A vision of responsible innovation». In: R. Owen, M. Heintz and J Bessant (eds.) Responsible Innovation. London: John Wiley, forthcoming  
<sup>2</sup> Late lessons from early warnings: science, precaution, innovation, EEA Report No 1/2013



## FNE Prévention des risques industriels

*Charlotte Lepitre, coordinatrice du réseau Santé-Environnement et Solène Demonet, coordinatrice du réseau Risques et Impacts Industriels*

France Nature Environnement est la plus large fédération française d'associations environnementales, grâce à ses 3 500 membres, représentant près de 800 000 personnes ; FNE agit à deux niveaux au sujet des risques industriels afin de prévenir les impacts sanitaires et environnementaux : au niveau national elle œuvre pour le renforcement de la réglementation, alors que les associations membre font un travail de terrain.

Depuis la révolution industrielle le paysage a évolué, mais l'impact des activités industrielles sur la santé reste indéniable. Effectivement, le lien entre la pollution de l'air, des sols, de l'eau ou les substances chimiques et la santé des salariés ou des citoyens n'est plus à démontrer. Ces activités laissent un bien triste héritage, qui parfois crée des pathologies plusieurs dizaines d'années après la cessation de l'activité. Ces pollutions industrielles causent irritations, maladies respiratoires, cancers, jours de travail perdus, ou encore coûts sanitaires... Le passif ainsi que les insuffisances juridiques actuelles favorisent donc une situation de crise créée par l'absence d'anticipation des dommages. En effet, si la réglementation prend mieux en compte les risques chroniques et accidentels des installations, elle n'arrive cependant pas à susciter une réelle évaluation des risques dans le développement de nouveaux procédés et produits.

Dans ce domaine, il est impératif d'améliorer la prise en compte des risques émergents dans les industries et de promouvoir la reconnaissance des signaux faibles. Qu'ils soient détectés sur les salariés ou les riverains, ces signaux ont encore tendance à être négligés, en dépit des leçons passées. Ces derniers sont des indices précurseurs de dangers, risques ou accidents qui, lorsqu'ils sont analysés, permettent d'identifier, gérer ou éviter des problèmes. Pourtant, la course à la compétitivité conduit certaines entreprises à gérer les crises en aval plutôt que d'anticiper les risques. Il existe pourtant une base réglementaire, par exemple le programme européen Reach qui oblige les industries chimiques à travailler sur la toxicologie est une bonne incitation. Cependant les marges de progrès sont importantes. Pour France Nature Environnement (FNE) une meilleure concertation des parties, et une meilleure évaluation des risques lors des phases d'innovation sont des leviers encore sous exploités qui permettraient d'élaborer des politiques de gestion des risques industriels.

FNE promeut également la mise en place d'un registre de suivi des substances chimiques et un étiquetage clair et compréhensible à l'attention du consommateur et des professionnels. Ces pistes de réflexion sont une amorce au développement d'une activité industrielle responsable qui anticipe ses effets sur la santé des riverains et des consommateurs, et qui limite drastiquement ses effets sur l'environnement.

et continuent à être examinés par les entreprises membres d'EpE. Les incertitudes liées à l'usage de ces technologies se réduisent progressivement avec l'expérience et les analyses. Néanmoins des incertitudes demeurent, et tous les décideurs associés à des technologies peuvent être jugés responsables. Une étape intermédiaire s'ouvre quand l'incertitude peut être qualifiée comme un risque, avec des probabilités ou des conditions d'émergence qui permettent d'objectiver le dialogue avec les parties prenantes.

Fait rare, le 16 décembre 2015, la Commission Européenne a ainsi été condamnée par le Tribunal de l'Union européenne pour son inaction dans la définition des perturbateurs endocriniens. Cela faisait suite à une plainte de la Suède suivie par de nombreux pays tels que la France, la Finlande, le Danemark et les Pays-Bas. La définition commune des perturbateurs endocriniens aurait dû être publiée deux ans plus tôt.

Cet exemple illustre que l'absence de décision pour circonscrire les risques émergents face aux multiples enjeux et pouvoirs remis en cause n'est plus jugée comme une attitude acceptable, ni de la part des pouvoirs publics, ni des entreprises.

À l'inverse, une attitude proactive consistant à devancer la réglementation peut être vue comme un facteur de compétitivité pour les entreprises. Certaines entreprises membres d'EpE évaluent d'ailleurs systématiquement les risques sur la santé et l'environnement dès la définition de leurs orientations de recherche, dans certains cas en cherchant aussi comment tel problème environnemental peut créer des opportunités.

# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?



## RTE La question des Champs Electro-Magnétiques (CEM) : Responsabilité, vigilance et transparence au cœur de la démarche

Toujours classés dans la catégorie des risques émergents, les champs électromagnétiques constituent une problématique sanitaire qui garde une large couverture médiatique depuis deux décennies du fait du déploiement - lent puis hégémonique - de la téléphonie mobile. Si on s'intéresse au cas particulier des champs de très basse fréquence, tels que ceux générés par les usages courants de l'électricité domestique et les réseaux électriques, la question d'un effet sanitaire est posée depuis 35 ans, puisqu'elle démarre très précisément avec une étude américaine publiée en 1979.

Les gestionnaires de réseaux électriques, et en premier lieu RTE, opérateur du réseau à haute tension français, ont donc un long historique de la gestion de cette problématique. Cette gestion durable peut se résumer en trois idées : responsabilité, vigilance et transparence.

**La responsabilité** s'exprime en premier lieu dans le fait de ne pas nier le problème et de reconnaître que les interrogations du public sont légitimes (et notamment celles des riverains des ouvrages). Après plus de 35 ans de recherche et le constat récurrent de l'absence de preuve d'effet sanitaire, les experts de l'entreprise ont des convictions, mais la responsabilité éthique commande de ne pas rester inactif : écouter, rester vigilant, faire progresser les connaissances et répondre.

**La vigilance**, c'est l'investissement (sur le long terme !) dans l'expertise et le suivi scientifique : sur un dossier techniquement complexe où les signaux sanitaires sont contradictoires et faibles, les entreprises électriques ont investi dans le suivi scientifique et l'expertise, et ceci dès le début du questionnement et sans jamais réduire l'effort : l'objectif est de comprendre et maîtriser techniquement toutes les facettes du dossier pour réagir et alerter si de nouveaux résultats scientifiques apparaissent et pour prendre position en conscience.



**La transparence** est évidemment celle de l'information délivrée au public. On sait qu'on ne peut convaincre tout le monde, mais une entreprise peut espérer garder la confiance du public si elle ne le trahit pas. RTE est transparent sur l'état des connaissances, dit ce qu'elle sait et - c'est tout aussi important - dire ce qu'elle ne sait pas. Un autre point pour espérer garder la confiance du public est de ne pas tenter d'avoir raison tout seul : les équipes de RTE regardent ce que font les autres et appuient leur expertise sur l'expertise collective internationale.

**Pour en savoir plus :**  
<http://www.clefdeschamps.info/>

## ANSES

### L'évaluation des risques émergents

par Gérard Lasfargues, Directeur général adjoint scientifique, Louis Laurent, Directeur recherche et veille et Jean-Nicolas Ormsby, Directeur adjoint de la Direction de l'évaluation des risques - Anses

#### Qu'entend-on par risque émergent ?

Dans le domaine sanitaire, ce terme a longtemps et surtout été utilisé pour qualifier les maladies infectieuses (ainsi, on parle d'émergence pour le MERS ou le SARS ). Par extension on a associé ce vocable à toutes sortes de situations sanitaires :

- Un agent bien identifié dont l'impact sur la santé est avéré et pour lesquels des cas d'expositions humaines, jusqu'alors non connus, sont mis en évidence. Un exemple de la fin des années 2000 est la multiplication des cas de dermatoses allergiques dues à la présence de DMFU dans des chaussures ou des textiles.
- Des substances chimiques ou des agents physiques dont les effets sont parfois très peu documentés et dont on s'interroge sur les possibles effets sur la santé. C'est par exemple le cas des perturbateurs endocriniens.
- Les risques sanitaires soupçonnés d'être associés à de nouvelles technologies présentes dans un nombre croissant de produits commercialisés de plus en plus répandus, comme par exemple les ondes électromagnétiques et les nanomatériaux.

Point important, le temps a une importance limitée. On applique parfois le terme « émergent » abusivement à des sujets identifiés depuis une dizaine d'années.

#### Comment les évalue-t-on ?

L'Anses a dans ses missions de contribuer à assurer la sécurité sanitaire humaine dans les domaines de l'environnement, du travail et de l'alimentation. Elle le fait notamment en mettant en œuvre une expertise collective et contradictoire. Les risques sont étudiés par des comités d'experts, constitués en veillant notamment à l'indépendance des experts, à leur compétence et leur pluralité. Il y a environ 800 experts mobilisés sur des sujets très variés. Ils constituent un apport important des établissements de recherche. De manière générale, les experts analysent la littérature scientifique, complétée par des études ad hoc, par exemple sur les expositions quand c'est possible. L'analyse d'un risque suit toujours la même logique : analyse du danger présenté par un agent, estimation des expositions (éventuellement de

populations particulières), évaluation du risque qui résulte de la combinaison de ces deux facteurs.

#### Anticiper les questions

Dès lors qu'on traite de risques émergents, un sujet critique est la capacité de détection. Il n'existe pas de solution miracle et plusieurs méthodes sont mises en œuvre, parfois à l'échelle internationale:

- **Les vigilances** : elles ont pour objectif le recueil des signalements d'incidents, d'effets indésirables liés à des produits, à des substances chimiques, etc. qui sont par exemple rapportés par des médecins ou des vétérinaires, mais aussi par des usagers à des centres antipoison et de toxicovigilance.
- **La surveillance** : les données recueillies par l'Agence nationale de santé publique qui a pour mission notamment la surveillance et l'observation permanentes de l'état de santé de la population
- **La veille scientifique** : des risques « émergents » naissent parfois d'hypothèses émises par des chercheurs. On peut citer le cas de la pollution de l'air par les automobiles (traitée dès 1920) et aussi celui de la perturbation endocrinienne.
- **Le dialogue avec les parties prenantes** (associations, industrie...). Ces acteurs peuvent apporter des éclairages intéressants sur des faits nouveaux ou des interrogations de la société.
- **La prospective et veille**. Des outils pour réfléchir aux évolutions et conséquences à long terme dans un but d'aide à la décision : exemple, les pratiques de recyclage, les métiers « verts ».



# 1 Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ?

## Le lobbying responsable

Aucune loi ne définit ni ne réglemente les activités de lobbying en France. Compte tenu du coût de l'innovation, les enjeux économiques de potentielles interdictions de mise sur le marché sont forts, c'est la raison pour laquelle les entreprises suivent de près les évolutions scientifiques, normatives et réglementaires, et les influencent.

L'exemple des perturbateurs endocriniens et de la Commission Européenne évoqué précédemment montre l'influence que peuvent avoir les entreprises sur un sujet majeur, puisqu'elles ont pendant longtemps rejeté ou discuté les

propositions de la Commission, retardant toute décision au-delà de ce qui était admissible par la population. Leur image n'en est pas améliorée, et leur action de dialogue avec les pouvoirs publics est de plus en plus critiquée lorsqu'elle a pour conséquence de fait une forme d'obstruction.

Pour éviter cette critique, certaines entreprises se sont aujourd'hui dotées d'une politique de lobbying responsable (charte de lobby, guide interne). Une des difficultés sur ce sujet concerne la différence des intérêts défendus au sein d'une même entreprise ou organisation professionnelle. Un travail im-

portant reste à faire sur la cohérence des actions de lobby dans une même structure. En 2010, l'OCDE<sup>1</sup> a publié 19 principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying, ces principes s'articulent autour des axes suivants :

1. Un cadre efficace et équitable pour la transparence et la participation au processus de l'élaboration des politiques publiques
2. La transparence
3. Une culture d'intégrité
4. Des mécanismes assurant l'application et le respect des règles et un réexamen efficace de ces mécanismes applicables aux activités de lobbying.

## RECOMMANDATIONS DE L'ONG TRANSPARENCY FRANCE POUR UN ENCADREMENT DU LOBBY EN TROIS DIMENSIONS : TRANSPARENCE, INTÉGRITÉ ET ÉQUITÉ D'ACCÈS

*Cahier de la performance RSE 2014*

### Règles à définir pour les représentants d'intérêts

- **Inscrire ses engagements, pratiques et processus de lobbying** dans sa politique de responsabilité sociétale ; conduire ses actions de lobbying en cohérence avec les engagements pris au titre de la RSE et à l'égard des autres parties prenantes
- **Adopter et rendre publique une charte de lobbying responsable**, applicable à l'ensemble des collaborateurs et aux tiers exerçant des activités de lobbying pour le compte d'une organisation
- **Rendre publiques les principales positions** communiquées aux décideurs publics
- **S'abstenir de tout mandat politique national ou européen** et de toute fonction de collaborateur parlementaire, de conseiller ministériel, de fonctionnaire national ou international, en parallèle d'une mission de représentation d'intérêts
- **S'interdire de recruter des anciens décideurs publics** avant la fin du délai de carence prévue, de mandater ou de rémunérer des personnes exerçant des responsabilités publiques pour représenter ou favoriser ses intérêts
- **Ne pas diffuser d'informations délibérément biaisées** et assurer aux décideurs publics des informations ou arguments fiables, vérifiables et actualisés
- **Assurer la transparence financière** sur ses activités de lobbying

Source : transparence et intégrité du lobbying un enjeu de démocratie, Transparency France, 2014 <http://goo.gl/iUV1Xf>

<sup>1</sup> Recommandations du Conseil sur les Principes pour la transparence et l'intégrité des activités de lobbying <http://goo.gl/7r05gl>

À l'issue de cette revue des raisons d'organiser le dialogue avec les parties prenantes, on peut dresser le panorama ci-dessous.

L'écosystème dans lequel évolue une entreprise est complexe et évolutif. Ce premier chapitre a montré l'étendue des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes et a souligné l'importance d'un échange avec elles sur les questions de santé et d'environnement. Le second chapitre, plus concret, montre quelles sont les modalités pratiques des dialogues avec les parties prenantes conduits par les membres d'EpE.



**BÉNÉFICES / RISQUES DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES**

BÉNÉFICES	RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction du risque de réputation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposition directe aux critiques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation des risques (de réputation, commerciaux, d'activité...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de temps et d'argent</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Droit à opérer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de contrôle des discussions</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation/ planification des travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mauvaise perception en interne</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mieux répondre aux attentes des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de cohérence des messages vers les différentes parties prenantes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunité business, innovation pour répondre aux attentes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Image</li> </ul>	

**ADOPTER UNE DÉMARCHE DE LOBBY RESPONSABLE**

## 2 Mobiliser différentes méthodes de dialogue

Le dialogue avec les parties prenantes fait partie intégrante de la stratégie de responsabilité sociétale des entreprises. À ce titre il est souvent impulsé par les directions développement durable et RSE. De nombreuses questions se posent à cette occasion : quels processus de dialogue avec les parties prenantes avec quels

objectifs ? Comment se mettre en capacité de répondre aux attentes des parties prenantes ? Comment créer une confiance suffisante ? Comment communiquer ? Ce chapitre donne une vue d'ensemble des différentes modalités d'organisation du dialogue avec les parties prenantes chez les membres d'EpE.

### 2.1. Du local au global

Le dialogue avec les parties prenantes est en général fait pour améliorer l'ancrage territorial d'un projet, grâce à la meilleure compréhension des attentes et contraintes de chacune des parties concernées par le projet. La relation de confiance qui peut se construire entre une entreprise et les acteurs locaux (élus, associations, riverains...) contribue à la pérennité de l'activité. Les acteurs locaux sont par ailleurs une source importante d'expertise locale dont l'entreprise peut bénéficier si les rapports sont bons. Mais le dialogue avec les parties prenantes s'étend au-delà du local, l'expérience des membres d'EpE montre que les parties prenantes sont intégrées au processus décisionnel de l'entreprise. Directement ou indirectement elles sont consultées pour guider les entreprises dans leurs choix d'investissements et de stratégie. La vision transversale acquise par ce dialogue au niveau local et global permet à l'entreprise d'anticiper les risques opérationnels comme ceux de réputation.

Ce chapitre, basé sur des cas concrets de la pratique des membres d'EpE, reprend les différentes étapes de mise en place et d'exploitation du dialogue avec les parties prenantes.

#### 2.1.1. Les guides existants

##### Outils et guides de bonnes pratiques pour mettre en place le dialogue avec les parties prenantes

Les guides sur le dialogue avec les parties prenantes sont très nombreux, ce qui signe l'importance et les enjeux d'une bonne relation entre une entreprise et ses parties prenantes. Ci-dessous figure une liste des principaux ouvrages et guides d'organismes internationaux de ces dernières années qui apportent un support méthodologique.

**AA1000SES** : cf encadré, page suivante

**BSR** : Rendre le dialogue PP porteur de sens pour l'entreprise (2012)

**Comité 21** : Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties pre-

nantes et Guide méthodologique pour un Dialogue Constructif avec les Parties Prenantes (2015)

**IFC** : Dialogue avec les parties prenantes (2007)

**MEDDE Club DD** : Guide dialogue parties prenantes (2012)

**Medef** : CAP RSE, comment dialoguer avec les parties prenantes (2011 / 2013)

**Normes ISO 26 000, ISO 14 001** : cf encadrés

**ORSE** : Guide dialogue parties prenantes (2010)

**UNEP** : The practitioner's handbook on stakeholder engagement



## LA NORME AA1000 SUR L'ENGAGEMENT PARTIES PRENANTES

Cette norme propose et détaille trois principes pour garantir un engagement de qualité.

- **L'inclusion** : l'inclusion correspond à la participation des parties prenantes à l'identification des enjeux et à la recherche de solutions. Par ailleurs c'est un engagement de l'entreprise à rendre compte à ceux sur lesquels l'organisation a un impact ou qui ont un impact sur elle.
- **La matérialité** : correspond à la pertinence et à l'importance des sujets pour l'entreprise et ses parties prenantes. Un enjeu matériel peut influencer les décisions, les actions et la performance de l'entreprise et ses parties prenantes.
- **La réactivité** : est la manière dont l'organisation répond aux questions des parties prenantes sur les enjeux qui affectent ses performances. Elle se concrétise à travers les décisions, les actions, la performance, ainsi que dans la communication avec les parties prenantes.



### Co-construire des lignes directrices communes avec le Comité 21, témoignage de SUEZ

Développés sous l'égide du Comité 21, avec le soutien du Commissariat Général au Développement Durable, de la Fondation de France et de l'Ademe, les Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes ont vocation à promouvoir l'intégration des démarches de dialogue avec les parties prenantes dans les processus de gouvernance et de management de toute organisation. Ils s'accompagnent d'un Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes qui rassemble 47 recommandations et questions à se poser au cours de la démarche. Ces deux documents sont le fruit d'un processus de co-construction engagé dès septembre 2013 par le Comité 21, qui souhaitait associer sur un pied d'égalité les entreprises, les parties prenantes (ONG, chercheurs, Etat, etc.) et les tiers-facilitateurs, aux différentes étapes du projet. Dans un premier

temps au travers d'un groupe pilote animé par le Comité 21 réunissant douze acteurs initiateurs. Puis le processus a été élargi à dix-sept autres organisations, et grâce à une consultation en ligne, ce sont au total près de quarante organisations issues de la communauté RSE et du développement durable qui ont contribué à cette réflexion collective.

Fin décembre 2015, plus de soixante organisations avaient signé ces principes, s'engageant à les respecter pour faire du dialogue un levier créateur de liens, d'innovation et de valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

Pour SUEZ, membre du groupe pilote, ce type d'initiative collective, œuvrant en faveur de l'adoption d'un langage commun, permet d'offrir un cadre clair et propice au dialogue.

## 2 Mobiliser différentes méthodes de dialogue

### 2.1.2. Le cas de la concertation

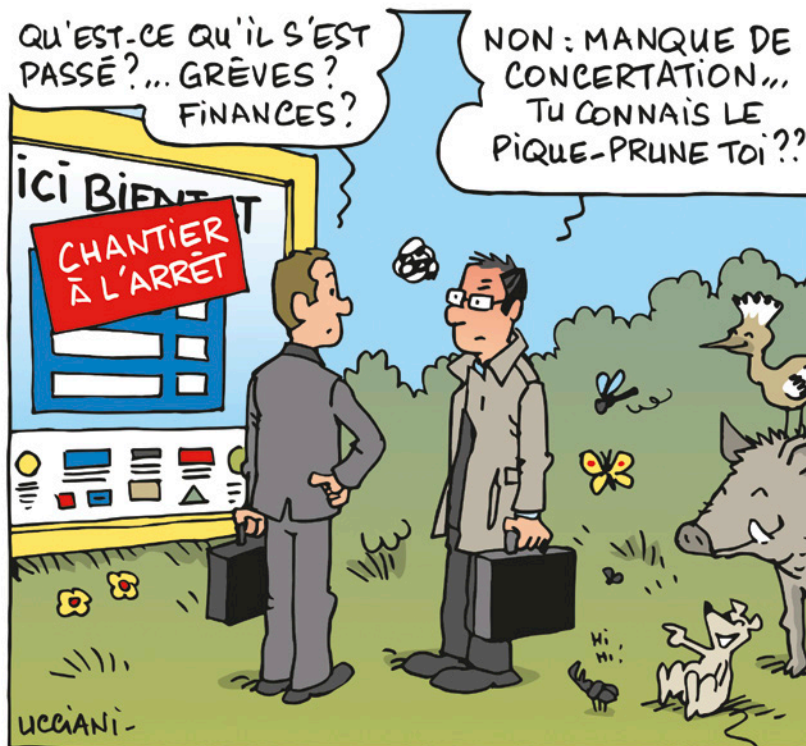
La concertation intervient généralement dans le cadre réglementaire. Mais elle est également utilisée par les membres en dehors des obligations légales pour favoriser l'échange, la compréhension des attentes et la recherche de compromis pour le bon déroulement d'un projet (ex encadré de GSM p 43). Souvent vécue comme contraignante pour les promoteurs, la pratique des membres montre que cette étape obligatoire est pourtant cruciale pour l'acceptabilité d'un projet. La concertation conduite très en amont du projet, donc avant et en plus de la concertation obligatoire, est un facteur de réussite et d'intégration au niveau territorial. Ce chapitre décrit brièvement les raisons pour lesquelles les projets industriels sont souvent rejetés et en tire des recommandations issues de l'expérience des membres. Il reprend également quelques propositions clés issues de rapports récents sur la concertation, comme le rapport « concertation entre parties prenantes et développement économique » rendu au Conseil économique social et environnemental (CESE) (cf encadré p 46).

#### Acceptabilité d'un projet industriel

En fonction des acteurs du territoire et du type de projet, différentes catégories d'opposition peuvent émerger :

- Structurelle : qui remet en cause le besoin et la pertinence du projet
- Substantielle : qui essaie de tirer un avantage (économique) des négociations
- NIMBY, LULU, BANANA<sup>1</sup> : qui rejette les nuisances de proximité prévisibles
- Contre le processus décisionnel : qui incrimine l'entreprise, au motif que la concertation n'aura pas d'influence réelle sur le projet.

Le travail préparatoire de la concertation par l'entreprise permet d'identifier les freins au projet. En identifiant très en amont du projet les différents



### POURQUOI DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES ?

points de blocage, l'entreprise se met dans une position pro-active face à ses différentes parties prenantes ; elle accepte de se placer dans une posture d'acceptation de changements à son projet initial. La concertation permet ainsi de se mettre à la portée des attentes dites et non dites et de créer une dynamique collective. Maintenir une forme de concertation avec les acteurs du territoire pendant la durée de vie de l'installation renforce cette dynamique.

#### Les causes de cette opposition

Comme évoqué précédemment sur l'innovation technologique p 30, la perte de confiance du grand public est réelle et concerne aussi bien l'Etat que les industriels. D'un côté le grand public se méfie des porteurs de projets et de leur prise en compte des remarques et attentes. De l'autre côté il se méfie de

l'autorité publique et politique (position électoraliste), réputée alors incapable de faire un juste arbitrage entre l'aménageur et les habitants. Par ailleurs, le processus d'autorisation peut sembler complexe, opaque, ce qui ne facilite pas la création de confiance. Et il n'est pas rare que des questions sur les conséquences sanitaires ou à long terme des ouvrages demeurent en suspens.

Mais la crainte est également économique : quelles seront les conséquences du projet sur la valeur des biens immobiliers des riverains ? Dans ce dernier cas les entreprises peuvent indemniser les propriétaires en fonction du préjudice lié à l'installation. C'est le cas de RTE qui peut indemniser les propriétaires suite à la dévalorisation d'un bien immobilier du fait de l'installation d'une ligne à haute tension.

<sup>1</sup> Voir glossaire

## GSM

### Une démarche volontaire de concertation pour construire un projet

Les besoins annuels français en granulats s'élèvent à 350 millions de tonnes. Près de 80% sont initiés par la commande publique pour la construction et les infrastructures. Sur la façade Manche-Est, une partie des réserves en granulats se situe dans d'anciennes vallées aujourd'hui submergées. Afin d'assurer un approvisionnement de qualité des bassins littoraux et en complément de l'offre régionale, GSM exploite des granulats en mer. Cette activité relevant du Code Minier, GSM et ses partenaires ont introduit auprès du ministère une demande de Permis Exclusif de Recherche de granulats (PER) qu'ils ont obtenu et mis en œuvre avec une innovation : utiliser le PER comme cadre de concertation pour définir la future zone d'extraction.

En effet, la baie de Seine regroupe de nombreux usages susceptibles d'entrer en conflit pour l'utilisation de l'espace (chenaux de navigation, clapage portuaire, parc éolien, zones Natura 2000). Dans ce contexte, les usagers appréhendent l'exploitation de granulats marins comme une contrainte à leur activité. GSM et ses partenaires ont donc souhaité impliquer les acteurs par un processus de concertation adapté. L'objectif a été de promouvoir la participation des parties prenantes au projet pour permettre l'échange, enrichir le projet et trouver, ensemble, un consensus dans sa mise en œuvre.

La concertation s'est déroulée pendant 4 ans selon quatre lignes directrices :

- **Associer le plus grand nombre d'acteurs possible** : le choix a été fait d'ouvrir très largement et d'inviter l'administration (PREMAR, DREAL, DDTM, DIRM...), les associations environnementales, les scientifiques et les usagers (pêcheurs, plongeurs, ports...)
- **Être à l'écoute des attentes et des craintes, en fixant en amont les règles de discussion** : les pétitionnaires se sont engagés à prendre en compte les suggestions des parties prenantes et à y apporter systématiquement une réponse argumentée positive ou négative.
- **Favoriser les échanges et le débat** : en complément des réunions plénières (9), où tous les acteurs étaient invités, des groupes de travail (7) et des réunions bilatérales (60) ont été organisées sur des sujets plus spécifiques. Cela permet d'être encore plus à l'écoute des intérêts et des craintes de chacun.



- **Fournir l'information la plus complète aux parties prenantes** : pour permettre le suivi de l'avancement de la concertation, un classeur contenant tous les documents du projet a été mis à disposition des parties prenantes. Mis à jour lors des réunions plénières, il contient notamment les comptes-rendus validés avec l'ensemble des acteurs.

La concertation a permis de déterminer les zones compatibles avec les enjeux environnementaux et avec le moins de conflits d'usages possibles, ainsi que de discuter des modalités d'exploitation acceptables par toutes les parties prenantes, et économiquement viables pour l'exploitant. L'ensemble des éléments, avec leur argumentaire, a été repris dans le dossier de demande de concession.

Les acteurs ont apprécié la possibilité de s'exprimer en amont et d'avoir des réponses à leurs craintes. Une relation de confiance s'est instaurée avec la compréhension des contraintes de chacun. GSM et ses partenaires assureront la continuité de la concertation pendant l'instruction du dossier et durant toute la vie du projet (30 ans).

### **SÉCHÉ** **Dialoguer avec ses parties prenantes et s'intégrer au territoire**

Longtemps, le traitement des déchets s'est limité à l'élimination de leurs nuisances (sanitaires, olfactives et visuelles) : hors de la vue, ils étaient considérés comme traités, alors que le problème n'avait été que déplacé dans l'espace et différé dans le temps. Avec l'avènement du concept d'économie circulaire, tout un chacun souscrit à l'idée d'une société où le déchet est reconnu comme une ressource à mobiliser. Encore faut-il un lieu où exercer cette activité, une localisation cohérente avec les gisements de déchets et/ou les bassins d'utilisation des matières premières secondaires et de l'énergie valorisés.



© Séché Environnement

Ces métiers ont droit de cité, mais emporter l'adhésion des riverains d'une future implantation est une tâche ardue. Outre le respect réglementaire inhérent à un tel établissement classé pour l'environnement dont personne ne saurait remettre en cause l'utilité, le porteur de projet doit prouver la pertinence de son choix de lieu d'implantation.

#### **Pour cela il lui faudra :**

- **Proposer aux acteurs économiques l'intégration à une écologie industrielle territoriale.** Il s'agit de montrer que l'activité concourt au développement des territoires (Séché Environnement est fournisseur d'électricité, et localement d'énergie thermique à des industriels, une coopérative industrielle et des réseaux de chaleur urbains), mais contribue également à la résolution de problématiques plus larges comme le changement climatique (Séché Environnement est certifié pour son « Système de management du climat » par ECOCERT).
- **Démontrer aux habitants proches comment la préservation de leurs intérêts et de leur patrimoine sera assurée,** en leur montrant le savoir-faire en matière de maîtrise des impacts sanitaires, environnementaux et paysagers. Ses plans d'action reconnus par la Stratégie Nationale pour la

Biodiversité, comme la certification par ECOCERT de l'ensemble de ses installations de stockage au titre de son « Système de management de la Biodiversité » apportent des gages à l'engagement de Séché Environnement. Dans ces deux domaines, il est indispensable de faire preuve d'anticipation, et de ne jamais perdre le contact avec ses parties prenantes.

L'innovation inhérente à toute démarche d'économie circulaire s'accompagne d'une dose de pragmatisme et d'empirisme en ce qui concerne l'implication des parties prenantes. Rien de tel pour leur permettre de s'exprimer et de pouvoir intégrer leurs attentes au projet, que de leur présenter des réalisations antérieures, preuves du savoir-faire, et de leur permettre des échanges avec d'autres parties prenantes, telles que les associations environnementales dont celles qui travaillent déjà avec le groupe (adhérentes de France Nature Environnement, Ligue pour la Protection des Oiseaux ...).

Ces échanges d'expériences et les collaborations locales en matière de sciences participatives, environnementales en particulier, sont des marqueurs essentiels de la démarche de responsabilité sociétale de Séché Environnement.



### N'OUBLIER PERSONNE !

#### Mettre en place la concertation

La méthodologie détaillée se trouve dans de nombreux guides, cependant les cinq axes ci-dessous sont des principes clés qui ont fait leurs preuves chez les membres d'EpE.

- **Associer le plus grand nombre d'acteurs possible**

La concertation est régulièrement critiquée pour cause de manque de participation du public.

- **Être à l'écoute des attentes et des craintes, en fixant en amont les règles de discussion**

Les porteurs de projet (pétitionnaires) s'engagent souvent à prendre en compte

les suggestions des parties prenantes si elles sont pertinentes par rapport au projet. Mais une entreprise ne peut se permettre de répondre positivement à toutes les demandes. Énoncer clairement la possibilité de ne pas prendre en compte les suggestions est une étape à ne pas négliger pour éviter les frustrations en fin de concertation.

- **Favoriser les échanges et le débat**

Pour être encore plus à l'écoute des intérêts et des craintes de chacun, l'entreprise peut développer des systèmes d'échanges de type enquêtes, questionnaires, réunions bilatérales ... Cela permet d'identifier avec les parties prenantes les sujets intéressants, d'en

parler en petits groupes, voire en tête à tête avant d'ouvrir le débat en public. Les règles sont à définir en amont afin d'éviter les réunions trop conflictuelles où personne ne s'écoute.

La construction de ces processus peut se faire avec les parties prenantes, pour que chaque acteur puisse s'approprier ce processus.

- **Fournir l'information la plus complète aux parties prenantes**

Les problèmes de confiance viennent en partie de la plus ou moins grande transparence des procédures. Pour renforcer le lien de confiance, renforcer l'information est donc crucial. Ainsi chaque discussion, réunion, consultation etc... doit être suivie d'un compte-rendu communiqué aux parties prenantes. Un site internet peut aussi être développé pour expliquer le projet, la méthodologie de la concertation, les outils, les prochaines étapes.

L'information donnée doit être accessible et donc retravaillée si elle est trop technique afin que tous les participants, voire tous les citoyens puissent comprendre le projet et suivre les discussions. La pédagogie est essentielle dans ces processus.

- **Suivre les parties prenantes dans le temps**

Aussi bien pendant le processus de concertation – afin de maintenir l'intérêt des parties prenantes dans les échanges – que pendant le projet – pour assurer la relation de confiance, la continuité de la relation avec les parties prenantes dans le temps contribue au succès de la concertation. Ce dialogue est un processus souvent long pour l'entreprise comme pour les parties prenantes. Un des enjeux est ainsi de maintenir l'intérêt des parties à y participer.

## 2 Mobiliser différentes méthodes de dialogue

### Des axes de progrès du processus de concertation

Afin d'améliorer le processus de concertation et le dialogue avec les parties prenantes dans le cadre de l'implantation d'un projet industriel, la pratique des membres d'EpE suggère différents axes de travail :

- **Initier le dialogue très en amont du projet** et poursuivre des démarches de pédagogie tout le long du processus pour éviter les reproches d'opacité et les malentendus : les interlocuteurs ne sont pas toujours les mêmes.
- **Optimiser les relations** : Ecouter, pour ajuster l'action aux attentes des parties

prenantes. Innover, savoir dépasser les simples contraintes du moment et anticiper les besoins futurs.

- **Créer et mettre en place de nouveaux outils de concertation** : réunions en petits groupes, conférence de citoyens (cf encadré p 54 sur la conférence citoyenne)
- **Élaborer un projet durable et adapté au territoire**
- Qu'ils soient obligatoires ou volontaires, **accompagner le projet par des projets parallèles ou d'accompagnement** (indemnisation des préjudices, fonds d'investissement...)

- **Se méfier des parties prenantes les plus visibles** qui ne sont pas forcément les plus représentatives, et prendre en compte les plus silencieuses.
- **Assurer un suivi et une continuité dans la gestion des projets.** La mise en place de deux à trois actions phares se révèle souvent plus efficace qu'un grand nombre d'actions moins visibles.
- **S'engager avec les parties prenantes** dans une démarche de co-construction pour aboutir à des actions concrètes. Rendre compte aux parties prenantes des progrès accomplis dans la durée est jugé utile.

### AVIS DU CESE :

#### « La concertation entre les parties prenantes pour le développement économique »

*Brigitte FARGEVIELLE co-rapporteur au Conseil économique social et environnemental*

Plusieurs études montrent l'intérêt croissant des Français pour l'environnement dans lequel ils vivent. Beaucoup souhaitent être informés et pouvoir s'exprimer lorsque des projets d'implantation d'activité ou d'ouvrage de toute nature, sont envisagés. Cette tendance peut paraître contradictoire avec l'abstention de plus en plus forte constatée à l'occasion des scrutins nationaux ou locaux. Elle montre au contraire un intérêt pour la vie locale et une possibilité de créer une dynamique collective nécessaire dans la situation de « panne économique » actuelle en France. La démocratie participative prend alors toute sa place en complément de la démocratie représentative en charge de la prise de décision dans beaucoup de projets.

L'avis du CESE sur « la concertation entre les parties prenantes pour le développement économique » rassemble des bonnes pratiques et détaille les conditions pour créer le climat de confiance et la transparence nécessaires. La concertation n'est pas innée, l'avis recommande de mieux former tous les acteurs au sein des instances adaptées. Nul besoin de nouvelle réglementation, ni de trouver des ressources financières, il s'agit d'une volonté de créer les conditions de réussite par une construction collective du sens d'un projet pour qu'il soit durable et cohérent avec une vision du développement des territoires. La concertation

doit démarrer le plus tôt possible et jusque dans le suivi de la mise en œuvre du projet dans le temps tout en veillant à la bonne utilisation des ressources financières, y compris en terme de compensations. Pour cela il faut d'abord un processus de décision clair et légitime, des règles de fonctionnement et des principes fixés dès le début entre toutes les parties prenantes, lever les peurs qui empêchent la confiance des uns par rapport aux autres : peur du maître d'ouvrage de voir son projet modifié, retardé ou ajourné, peur des citoyens ou d'autres parties prenantes de ne pas être écoutés et d'être otage d'une concertation alibi.

Les nouvelles technologies offrent beaucoup de possibilités d'accès à l'information et d'expression. Là aussi, des règles du jeu sont nécessaires, pour que chacun s'y retrouve et suive l'avancement des échanges. Elles apportent un complément aux réunions et aux rencontres qui restent indispensables en termes de lien social et humain sur les territoires.

La concertation n'est pas une recette magique qui résout tous les problèmes qu'un projet rencontre. Elle ne résout pas les conflits issus de visions opposées de la société. Elle relève d'une volonté d'échanger et de partager... au risque de changer.

## RTE Mieux impliquer les parties prenantes locales aux projets d'infrastructure électrique

La lutte contre le changement climatique nécessite l'accroissement des moyens de **production d'énergies renouvelables**. Le développement de ces sources variables et leur valorisation s'accompagnent inévitablement d'un renforcement des réseaux. Malgré ce besoin, depuis de nombreuses années, les projets de réseau de transport d'électricité sont confrontés, comme bien d'autres ouvrages, à des phénomènes d'opposition.

L'enjeu de l'acceptabilité des infrastructures énergétiques est au cœur de la transition énergétique. De nombreux travaux associant des compétences multidisciplinaires apportent leur expertise sur le diagnostic mais aussi sur des solutions en étudiant et en expérimentant des outils / méthodes favorisant la co-construction.

Des « incontournables » ont été mis en évidence pour améliorer le dialogue et le partage avec les parties prenantes des projets, tels que :

- élaborer **avec les parties prenantes** un projet durable et adapté au(x) territoire(s)
- se préparer à fournir autant que de besoin et tout au long de son processus décisionnel **les motivations du projet** de façon claire et cohérente
- **adapter les méthodes / outils** en fonction des enjeux, des besoins et craintes soulevés par les parties prenantes et être capable d'identifier des solutions adéquates avec les experts, les parties prenantes, notamment en innovant.

RTE a conscience depuis longtemps que les justifications rationnelles de ses projets ne suffisent plus. En ce sens **l'échange, l'implication et le partage avec les acteurs du terrain sont des facteurs de réussite pour mener à bien un projet d'infrastructure**. RTE déploie diverses mesures pour répondre à ces attentes : communication à 10 ans des besoins du réseau, pédagogie, indemnisation du préjudice visuel, partenariat avec les associations, démarches de développement des retombées économiques pour les territoires locaux...



### Un projet de recherche européen dédié à améliorer l'efficacité du dialogue

Démarré en octobre 2013 à l'issue d'un appel d'offre de la Commission européenne, le projet INSPIRE-Grid réunit des chercheurs de différentes disciplines, des gestionnaires de réseaux de transport et des ONG. Ce consortium européen développe des outils et des méthodes favorisant la co-construction avec les parties prenantes des projets de réseau de transport d'électricité.



## 2 Mobiliser différentes méthodes de dialogue



### LE DÉCIDEUR DOIT TRANCHER

#### 2.1.3. Les comités de dialogue avec les parties prenantes

Les entreprises ont recours à des comités de dialogue avec les parties prenantes sur des sujets stratégiques ou opérationnels. Les objectifs de tels comités sont définis en interne en fonction des enjeux qui sont les plus pertinents pour l'entreprise. La phase suivante d'identification des parties prenantes en découle directement. En général les membres d'un comité de dialogue avec les parties prenantes sont des personnalités qualifiées, reconnues et dont l'entreprise s'assure de l'indépendance. Ce chapitre explique la mise en place de comités de dialogue avec les parties prenantes.

##### Constitution

##### Matrice de matérialité / circonscrire le sujet

Faire une matrice de matérialité est l'étape initiale pour savoir où se situent les enjeux de l'entreprise en fonction de ses activités et de ses projets. La matrice de matérialité est le plus souvent faite en interne et peut mobiliser de nombreux collaborateurs locaux et au niveau du siège (cf exemple de Saint-Gobain). Le concept de matérialité, repris du terme « materiality » en anglais, vient des standards sur le reporting extra-financier (GRI, AA1000, Initiative Internationale pour le Reporting Intégré (IIRC)).

Les résultats de la matrice sont généralement communiqués dans le document de référence ou le rapport RSE. Elle permet également de justifier le « comply or explain » dans les reporting extra-financiers. La méthodologie utilisée par l'entreprise pour faire cette matrice est souvent contrôlée par un tiers externe. En fonction des résultats de la matrice de matérialité, l'entreprise peut élaborer des indicateurs de suivi des enjeux repérés.

#### Cartographier les parties prenantes

La cartographie des parties prenantes se fait en général en interne. Ce travail préliminaire à la construction du dialogue permet à l'entreprise de sélectionner les interlocuteurs en fonction de ce qu'elle recherche : leur pouvoir d'influence, leur capacité à s'impliquer dans les échanges avec l'entreprise, leur légitimité, leur lien avec l'entreprise, leur sensibilité aux risques... Parfois il existe au niveau sectoriel une cartographie générale des parties prenantes (cf encadré Schneider Electric). À partir de cette cartographie, chaque entreprise recherche les interlocuteurs les plus pertinents pour elle.

#### Choix des Parties Prenantes internes/ externes de haut niveau

En interne, l'implication d'un dirigeant dans le processus de dialogue avec les parties prenantes favorise l'intégration des résultats à ses prises de décisions opérationnelles. S'assurer du soutien et de la participation de décideurs internes, dès le début du projet, est donc une étape clé.



#### SCHNEIDER ELECTRIC Un dialogue ciblé avec des parties prenantes clairement identifiées\*

Le Gimélec, syndicat professionnel des industries de l'équipement électrique, du contrôle-commande et des services associés, propose un panorama des parties prenantes en France du secteur.

Schneider Electric utilise cet outil pour s'engager auprès de chacune de ces parties prenantes dans un dialogue ouvert et continu. La Direction du Développement Durable prend notamment en compte les remarques, notations et évaluations provenant des parties prenantes sur la politique et les programmes de développement durable du groupe. Ces retours participent à la conception du Document de Référence et de la plaquette de présentation du groupe (Rapport de Stratégie et Développement Durable), à la mise en place de nouveaux plans de progrès, tout au long du programme d'entreprise ainsi que lors de la conception du baromètre Planète & Société tous les trois ans.

\*Issu du rapport de référence 2014

## MATRICE DE MATÉRIALITÉ DU CLUB MÉDITERRANÉE\*

Pour réaliser cette matrice, plus de 200 thèmes regroupés en une cinquantaine d'enjeux ont été identifiés à partir des études menées depuis 2005 par la Direction du Développement Durable et des référentiels sectoriels.

Ces enjeux ont été « filtrés » au regard des quatre questions clés de la norme AA1000 (existence d'une politique interne sur le sujet, impact financier potentiel, intérêt social pour l'enjeu, expression formelle d'un intérêt par les parties prenantes vis-à-vis du groupe sur l'enjeu). 27 enjeux prioritaires ont été retenus.

Chacun d'eux a été noté selon les attentes de chaque partie prenante (collaborateurs, communautés, société civile, clients, investisseurs, fournisseurs, référentiels sectoriels).

Cette notation a été réalisée en interne en s'appuyant sur la connaissance professionnelle acquise au fil des remontées de l'ensemble des parties prenantes.

Les 27 enjeux ont ensuite été notés en fonction de leur impact « business » (financier, image, commercial, réglementaire, opérationnel) et selon leur importance dans le groupe : appartenance au Programme Globe Members, couverture géographique, niveau d'appropriation interne de l'enjeu. La méthodologie du test de matérialité a fait l'objet d'une revue par un organisme tiers indépendant.

Ces enjeux et les politiques mises en place pour y répondre sont explicités dans chacune des parties ou sous-parties où ils sont traités.



\*Issu du document de référence 2014



### SANOFI Comité de parties prenantes France

#### Contexte

Le dialogue avec les parties prenantes, engagé par Sanofi en France depuis mars 2012, est un des piliers de la démarche RSE de l'entreprise.

**L'objectif** est de conduire un dialogue formalisé, régulier et constructif avec les parties prenantes de SANOFI en France pour :

- Identifier leurs attentes en termes d'enjeux RSE,
- Engager un processus de concertation,
- Proposer des solutions validées par les parties prenantes.

**Les bénéfices attendus** de ce dialogue :

- Identifier les signaux faibles et prévenir les risques à venir,
- Contribuer à l'élaboration d'une politique de RSE pertinente,
- Renforcer l'image de marque et la réputation de l'entreprise,
- Favoriser la créativité et l'innovation,
- Optimiser la cohésion interne et la transversalité.

Le Comité de parties prenantes (CPP) France de Sanofi se réunit 2 fois par an pendant une journée entière. Certains thèmes, plus larges, sont débattus sous la forme d'ateliers thématiques d'une demi-journée (2 par an) avec des experts invités. Le CPP est animé par un tiers neutre facilitateur spécialisé dans le dialogue avec les parties prenantes afin de garantir la transparence et le respect des échanges. Chaque réunion est retranscrite et une synthèse est publiée sur [www.sanofi.fr](http://www.sanofi.fr)

#### Composition du Comité

Sanofi a pris une définition très large des parties prenantes afin de pouvoir réunir des individus ayant des compétences très différentes et venant d'horizons variés, couvrant ainsi la diversité des enjeux RSE de l'entreprise sur les axes Patient, People, Ethics et Planet.

- **Les parties prenantes externes** sont au nombre de 20. Elles ont été choisies en fonction d'une matrice de matérialité effectuée au préalable puis identifiées selon leur haut niveau d'expertise relatif aux enjeux de l'entreprise, et disposent d'expériences et

de profils variés. Elles sont indépendantes financièrement et politiquement vis-à-vis de l'entreprise. Elles signent un «Cadre de référence» qui les engage ainsi que Sanofi à la confidentialité des échanges, à la transparence, au respect et à l'écoute dans la co-construction issue des débats (N.B : leur identité est soumise à confidentialité).

Elles viennent intuitu personae.

Elles sont issues du monde universitaire, politique, des ONG, des associations de patients, de fonds d'investissement responsable, des professionnels de santé et des organisations professionnelles.

- **Les parties prenantes internes** sont au nombre de 15 et émanent des principales directions et activités de Sanofi en France. Les personnes présentes font partie du top management, notamment grâce à l'impulsion de la présidence France. Une préparation en amont et une participation active lors des sessions de concertation est requise. Leur nombre est suffisant pour ne pas créer un déséquilibre fort avec les parties prenantes externes. La présidence du comité est assurée par le senior VP RSE corporate.





## LE TIERS DE CONFIANCE, UN FACILITATEUR

### Un tiers facilitateur

Comme dans le cas de Sanofi, l'entreprise peut choisir un tiers facilitateurs externe à l'entreprise. Les missions du tiers facilitateur sont de veiller au bon déroulement des échanges dans le respect de règles acceptées au préalable. Il peut servir d'interface neutre entre l'entreprise et ses parties prenantes pour gérer les relations avec celles-ci, résoudre les conflits...

Avoir recours à un tiers facilitateur extérieur favorise la confiance et la transparence, surtout si ses missions sont claires pour tous dès le début du processus. Sa crédibilité personnelle rentre également en ligne de compte, point important car, le tiers facilitateur étant payé par l'entreprise, son indépendance peut être questionnée.

### Timing & budget

Le dialogue avec les parties prenantes engage des frais à anticiper en amont et à intégrer dès le début dans le cadre

d'un développement de projet. Aux coûts externes, qui peuvent être importants (intervenants, frais de déplacements ou location de salles), s'ajoute le temps passé pour le dialogue, pour sa mise en place et son suivi par le personnel de l'entreprise. Ces points cruciaux sont décidés en interne, à l'entreprise de s'assurer d'avoir les moyens financiers et humains nécessaires pour suivre le dialogue dans le temps autant que nécessaire.

Même s'il est coûteux, l'investissement dans le dialogue avec les parties prenantes peut être rentable économiquement : nombres d'exemples dans la pratique montrent qu'un tel engagement permet d'éviter des situations de conflits potentiellement impactantes pour l'activité de l'entreprise si elles aboutissent à un blocage. On retrouve une situation classique où l'entreprise compare des dépenses de prévention au coût des risques d'exécution de ses projets.

### 2.1.4. Déroulé

La phase initiale de cartographie des parties prenantes est la seule qui ne les implique pas directement. En effet à chaque autre étape, définition des objectifs, des thèmes de travail, des outils de reporting, les parties prenantes sont sollicitées.

### Définition des objectifs du dialogue

Ce travail se fait en interne, souvent avec la Direction Générale et en fonction des enjeux identifiés. Les objectifs du dialogue peuvent concerner la stratégie de l'entreprise ou les opérations. Les comités de dialogue avec les parties prenantes sont par exemple constitués pour plusieurs années. Les conditions de poursuite dans le temps de ces comités sont fixées en amont du lancement, en général.

Les objectifs et les règles de fonctionnement sont alors présentés et discutés avec les parties prenantes qui sont

invitées à participer au dialogue. Cette phase est importante car elle initie une relation de confiance avec les parties prenantes et les rassure sur l'utilisation du dialogue, la visibilité, le contrôle de leur propre image... Les objectifs sont en général revus dans le temps, en interne et avec les parties prenantes externes concernées, selon l'évolution du sujet.

### Identifier les besoins et attentes des parties prenantes

Durant le travail de recrutement des parties prenantes, l'entreprise identifie et évalue leurs sujets d'intérêt. Au-delà du dialogue, plusieurs méthodes telles que les interviews, enquêtes, études, veille etc. permettent d'identifier les sujets de préoccupation au préalable. Ceci aboutit, en fonction des objectifs fixés et des préoccupations internes/externes, à un ordre de priorité des thèmes à traiter, convenu

entre l'entreprise et les participants au dialogue.

### Le comité de dialogue avec les parties prenantes : Où, quand, comment ?

Selon les objectifs du Comité de dialogue avec les parties prenantes (stratégie/opérationnel), celui-ci se déroule et est géré par le siège ou au niveau local. Les langues peuvent parfois poser des problèmes sur la qualité des échanges pour un panel international, ce point est à identifier dès le début pour lever les freins rapidement.

### À quelle fréquence ?

Cela dépend des priorités, du budget, de la difficulté ou non de rassembler le panel etc. Chez les membres d'EpE, en moyenne les comités de dialogue avec les parties prenantes se réunissent deux à trois fois par an.

### Faut-il rémunérer les membres du comité ?

Les membres des comités de dialogue le sont à titre gratuit la plupart du temps. Cela permet de mettre l'accent sur le côté désintéressé financièrement mais impliqué intellectuellement dans la démarche et sur l'indépendance des avis formulés. Les frais de déplacement sont remboursés, parfois il y a une indemnisation « per diem » car les associations ont des ressources humaines et économiques limitées, et savent que dans les relations avec les entreprises « ce qui ne coûte rien, ne vaut rien ». Cette relation économique fait partie des conditions du dialogue, dont la négociation détermine largement les relations ultérieures, la confiance entre les parties prenantes et le résultat des consultations.



### SUEZ Renouveler le dialogue avec les parties prenantes pour nourrir la stratégie de l'entreprise

SUEZ s'appuie sur un dispositif structuré en organisant régulièrement des réunions de concertation afin d'améliorer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise aux attentes de la société civile. Depuis 2007, le groupe a organisé huit sessions de dialogue (« stakeholder sessions ») entre les directions fonctionnelles du siège, des représentants des filiales, et plus d'une trentaine de parties prenantes externes issues de la société civile française et internationale (associations, universités, syndicats, institutions publiques, agences de notation). Fin 2012, SUEZ a conduit une évaluation de sa politique de dialogue à l'échelle corporate, avec l'appui du Comité 21, point de départ d'une remise à plat des dispositifs de dialogue. Afin de se conformer aux standards les plus récents et les plus exigeants en matière de responsabilité sociétale, SUEZ conçoit et déploie, depuis 2015, une méthodologie robuste pour réaliser une « analyse de matérialité ».

Cela consiste à identifier les enjeux les plus importants sur ses différents marchés, au regard de quatre critères : impact financier des enjeux, maîtrise, intérêt sociétal, niveau d'attente des parties prenantes. SUEZ a donc lancé en 2015 une large consultation en ligne auprès de parties prenantes variées (interne, investisseurs, clients, partenaires business et concurrents, gouvernements et régulateurs, société civile, communauté éducative et de recherche, médias) et du grand public, recueillant ainsi l'avis de 5000 répondants dans 49 pays au travers des enquêtes menées.

Ces résultats aideront notamment à construire la prochaine Feuille de route de développement durable de SUEZ en lien avec les attentes des parties prenantes, et à renouveler les dispositifs de dialogue à l'échelle du groupe.

### 2.1.5. Communiquer les résultats du dialogue/ les décisions qui le suivent

Les membres d'EpE savent de longue date que l'« on ne gère bien que ce que l'on mesure », et le dialogue avec les parties prenantes n'échappe pas à cette règle. Etablir des indicateurs permet de suivre la performance des actions mises en place, d'identifier les points à améliorer et de communiquer de façon ouverte et transparente sur les résultats du dialogue avec les parties prenantes. L'établissement de ces indicateurs peut se faire avec les parties prenantes et/ou avec un organisme externe.

Nous l'avons vu dès le début de la publication, les relations entre les industriels et leurs parties prenantes, spécialement sur les sujets de santé/environnement, sont sensibles. Crise de confiance d'une part, manque de transparence de l'autre, dès lors que le dialogue avec les parties prenantes est engagé, son suivi et la communication sur ce qui se passe et sur les résultats sont cruciaux.

Ce paragraphe distingue la communication vers le top management, la communication interne et la communication grand public. Toute communication de contenu est en général soumise à des procédures négociées, souvent la confidentialité ou l'anonymat est une des conditions du dialogue.

#### Remonter les résultats au niveau stratégique

Que ce soit sur des comités de dialogue stratégiques ou opérationnels, la communication des résultats de ces échanges vers les organes de gouvernance de l'entreprise est capitale pour leur intégration à la stratégie de l'entreprise. En fonction des organisations, les liens se font directement, par exemple une rencontre annuelle avec le/la Président(e) du groupe, ou indirectement par une liste de recom-



UN DIALOGUE RÉUSSI, UN PROJET QUI ABOUTIT !

mandations adressée aux organes décisionnaires.

#### Reporting interne

On entend par reporting interne ce qui peut être mis en place pour favoriser les échanges entre filiales, collaborateurs, directions, Business units sur le dialogue conduit avec les parties prenantes. Ce type d'échanges permet de stimuler les collaborateurs et de créer de la valeur partagée. Cette communication en interne peut se faire sur un site internet dédié qui regroupe les initiatives de dialogues avec les parties prenantes, les difficultés rencontrées et les résultats.

A titre d'exemple, Veolia travaille avec un réseau de parties prenantes construit selon une logique de collaboration entre les responsables Développement Durable des zones géographiques implantées. Ce système favorise une remontée d'infor-

mations efficace et une action concertée entre les différentes filiales. Solvay, via son système de management Solvay Way, propose également un outil de partage d'expérience entre filiales.

#### Communication publique

##### Communication vers les parties prenantes ayant participé au dialogue avec l'entreprise

Le retour de l'entreprise sur le dialogue contribue à la création de confiance avec ses parties prenantes. Que ce soit suite à une consultation, à des enquêtes, des entretiens, des comités de dialogue, la communication est l'occasion pour les parties prenantes de rendre compte de l'utilité de leur participation aux échanges. Les rapports sont généralement rendus publics dans un souci de transparence, mais cette publication est le plus souvent soumise à l'approbation stricte des parties prenantes au dialogue.

## 2 Mobiliser différentes méthodes de dialogue

### RTE Une démarche innovante participative : la conférence de citoyens pour le projet de reconstruction de la ligne Lonny-Seuil-Vesle

Après des entretiens menés par une équipe de sociologues auprès de 120 personnes résidant à proximité de la ligne existante dans 28 communes concernées par le projet de reconstruction de la ligne Lonny-Seuil-Vesle entre Charleville-Mézières et Reims, une conférence de citoyens a permis d'associer la population locale au projet.

Cette conférence de citoyens a réuni une fois par mois pendant un an une douzaine de personnes constituant un panel représentatif des parties prenantes du territoire. Les participants y ont notamment travaillé sur leur représentation du territoire et de sa valeur (laquelle peut varier selon les individus). RTE a ensuite présenté les évolutions apportées au projet et expliqué les raisons pour lesquelles certains éléments n'ont pu être pris en



compte. Cette démarche a également permis d'identifier et de promouvoir les retombées positives que peut avoir l'ouvrage sur le territoire. Les chantiers nécessaires à la réalisation d'un tel ouvrage peuvent en effet générer des retombées économiques locales pouvant s'élever jusqu'à 20% de l'investissement total en moyenne.

### Communication via le rapport de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

Si l'obligation de reporting concernant les parties prenantes n'existe pas dans l'article 225 du Grenelle, les relations avec elles font pourtant partie de la majorité des rapports RSE. Cette liberté de reporting crée une disparité dans les informations données ; on retrouve régulièrement la cartographie des parties prenantes associées aux enjeux et aux types de dialogue qui leur sont associés, des avis des parties prenantes sur des enjeux pertinents pour les entreprises ou encore la création de valeur partagée. Comme évoqué dans le chapitre sur la réglementation (p 26), le reporting sur le dialogue avec les parties prenantes est cependant cadré par différents guides internationaux comme c'est le cas avec les lignes directrices de la GRI (cf encadré ci-contre).

### LIGNES DIRECTRICES DE LA GRI (G4), implication des parties prenantes

À travers ces indicateurs la GRI demande aux entreprises d'une part d'expliquer le mode d'identification de leurs parties prenantes, d'autre part d'expliquer comment elles ont répondu à leurs attentes.

**G4-24 :** Fournir une liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue.

**G4-25 :** Indiquer les critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue.

**G4-26 :** Indiquer l'approche de l'organisation pour impliquer les parties prenantes, y compris la fréquence du dialogue par type et par groupe de parties prenantes, et préciser si un quelconque dialogue a été engagé spécifiquement dans le cadre du processus de préparation du rapport.

**G4-27 :** Indiquer les thèmes et préoccupations clés soulevés dans le cadre du dialogue avec les parties prenantes et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment dans son reporting. Indiquer les groupes de parties prenantes qui ont soulevé des thèmes et questions clés.

## 2.1.6. Autres formes de dialogue

### Site internet

Pour garder le lien avec les parties prenantes, les informer des avancées, des projets en cours et leur laisser la possibilité de s'exprimer, certaines entreprises lancent des sites internet dédiés, c'est le cas d'ADP par exemple.

### Mutualisation avec d'autres acteurs

Certaines entreprises s'associent pour construire un projet commun d'ouverture vers leurs parties prenantes, d'écoute et d'échanges. C'est le cas de Veolia, EDF,



### ADP Un site internet dédié au dialogue avec les riverains\*

Pour répondre au mieux aux attentes de ses multiples parties prenantes, ADP a créé deux délégations territoriales au sein de sa Direction de l'Environnement et du Développement durable : l'une pour Paris-Orly, l'autre pour Paris-Charles de Gaulle et Paris-Le Bourget. Ces deux délégations rencontrent les élus, les associations, les groupes scolaires, etc. Un site Internet est dédié à ce dialogue : [www.entrevoisins.org](http://www.entrevoisins.org)

L'entreprise agit également via des structures partenariales dédiées à l'emploi et au développement du tissu économique. Des outils de communication sont mis en place avec les parties prenantes.

\*Issu du rapport de référence 2014



### BAYER Pour une agriculture durable



Dans le cadre de son engagement pour une agriculture durable, Bayer a lancé en 2011 le programme Bayer Agir, un vaste programme d'actions qui vise à améliorer la protection des cultures de demain, tout en intégrant les problématiques essentielles que sont la protection de l'utilisateur et de l'environnement. Fondées sur une collaboration plus étroite avec les différents acteurs de la filière agricole, ces actions accompagnent le changement des pratiques et vont de la création de nouveaux outils à l'exploration de voies de recherche innovantes. Depuis sa création, le programme Bayer Agir a ainsi impulsé plusieurs initiatives concrètes telles que le Phytobac®, un procédé de dégradation des effluents phytopharmaceutiques mis au point par Bayer, mais également la mise à disposition de dossiers, vidéos, fiches pratiques sur les thématiques de la sécurité des utilisateurs de produits et du respect de l'environnement afin d'accompagner les agriculteurs au quotidien dans de bonnes pratiques.

Les « fermes de références » sont emblématiques de ce programme. Au nombre de six à ce jour, réparties sur tout le territoire et représentatives de l'agriculture française, elles concrétisent un partenariat entre Bayer et des agriculteurs pour promouvoir auprès des parties prenantes des pratiques innovantes pour une agriculture durable.

#### Les domaines d'actions de ces fermes de référence sont :

- La sécurisation des pratiques phytosanitaires en matière de prévention des risques pour les utilisateurs (hygiène, ergonomie, formation et tests d'équipements de protection collective et individuelle),
- La biodiversité dont la relation avec des apiculteurs, les suivis de faune sauvage avec les Fédérations de chasse, l'étude des auxiliaires de cultures, la contribution à l'acquisition de données exploitables dans le cadre de réseaux nationaux de biodiversité (l'Observatoire agricole de la biodiversité et le Réseau de surveillance biologique du territoire (RSBT) du Ministère de l'agriculture),
- La protection des milieux aquatiques (mise en place de haies pour limiter le ruissellement vers les cours d'eau...).

Pour que la contribution du groupe réponde toujours mieux aux attentes des agriculteurs, Bayer a sollicité en 2015 un panel de parties prenantes et d'agriculteurs, qui ont réfléchi ensemble, lors de plusieurs sessions de travail, sur ce qu'est pour eux une « vie meilleure ». Ces échanges ont permis d'identifier quatre idées directrices, qui constituent des enjeux majeurs pour les agriculteurs aujourd'hui et dans les années à venir :

- Libérer les contraintes inhérentes au métier
- Stimuler la créativité et l'innovation
- Développer le bon sens et la fierté d'un métier utile
- Contribuer à la pérennité et la rentabilité des exploitations

## 2 Mobiliser différentes méthodes de dialogue

Engie, Keolis, La Poste et la SNCF qui se sont associées pour créer les Points information médiation multi-services (PIMMS).

### Partenariats avec des associations

Les entreprises travaillent avec les associations qui se sont professionnalisées. Ce travail commun permet à l'entreprise d'intégrer les attentes et recommandations des associations à leurs opérations.

### L'innovation participative

Cette pratique qui se développe avec le digital permet aux entreprises de solliciter leurs parties prenantes pour qu'elles participent à l'élaboration de projets innovants.



### PARTENARIAT ENGIE UICN FRANCE Pour une politique biodiversité de l'entreprise

Considérant l'importance du dialogue environnemental, le groupe privilégie le dialogue avec ses parties prenantes pour prendre en compte leurs attentes et mieux s'approprier les enjeux que ce soit à l'échelle locale ou à un niveau global. ENGIE noue des partenariats avec des ONG environnementales afin que leur compétence et capacité de dialogue bénéficient au Groupe dans sa recherche de performance.

ENGIE est partenaire depuis 2008 du Comité français de l'UICN<sup>1</sup> (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) dont les missions sont de répondre aux enjeux de la biodiversité. Le Comité français, plateforme de dialogue et d'expertise sur les enjeux de la biodiversité regroupe ainsi 2 ministères, 13 organismes publics, 40 organisations non gouvernementales, plus de 250 experts réunis en commissions spécialisées et en groupes de travail thématiques et associe également les entreprises et les collectivités locales.

La collaboration entre ENGIE et le Comité français de l'UICN s'exerce avant tout dans les orientations politiques du groupe dans le domaine de la biodiversité. Ensemble ils réfléchissent à la manière dont le groupe peut s'engager au-delà de la simple conformité réglementaire dans la protection de la biodiversité en l'intégrant à sa stratégie de développement.

Après un état des lieux de la prise en compte de la biodiversité dans les métiers du Groupe, l'UICN France a accompagné ENGIE en 2010 dans la définition des axes de sa politique biodiversité et l'élaboration de son premier plan d'action. En 2012, le Comité français de l'UICN a accompagné le groupe

dans la construction de son projet d'engagement volontaire, reconnu au titre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité par le ministère de l'écologie. Dans l'ensemble de ses activités, ENGIE favorise le dialogue et la transparence avec ses parties prenantes qu'il associe pour assurer l'acceptabilité et la qualité de ses projets. En 2013 ENGIE a réuni ses parties prenantes « biodiversité » dans l'objectif de sensibiliser le groupe aux enjeux sociaux et sociétaux que représente la préservation de la biodiversité. Ces rencontres permettent de mieux prendre conscience de la demande sociétale et des risques et opportunités qui y sont liés.

Par ailleurs, le groupe sollicite l'avis de son partenaire sur ses publications externes à l'image de la publication de son premier rapport intégré en 2014 où l'UICN France a été interviewé, ainsi que d'autres parties prenantes, pour construire la matrice de matérialité du groupe identifiant ses enjeux prioritaires en fonction de leur importance pour ENGIE et pour ses parties prenantes. D'autre part, le groupe participe à des travaux de l'UICN France comme celui constituant à l'élaboration d'un document commun sur l'amélioration du reporting biodiversité des entreprises. Le groupe a ensuite été challengé par l'UICN France pour mettre en œuvre les recommandations travaillées ensemble, illustrant ainsi l'importance du dialogue.

1 L'UICN est la plus vaste et la plus ancienne des organisations environnementales internationales. Sa mission est d'influencer, d'encourager et d'aider les sociétés à conserver l'intégrité et la diversité de la nature et de s'assurer que les ressources naturelles sont utilisées d'une manière équitable et durable.

## VEOLIA Engager le dialogue – les PIMMS, un exemple emblématique de mutualisation avec d'autres entreprises.

Veolia s'engage pour garantir l'accès et le maintien des services sur ses territoires d'intervention, notamment vers les usagers fragilisés. Répondre à cet engagement peut se faire collectivement en construisant des partenariats pour accroître la qualité du service public, la satisfaction des usagers et faire face aux besoins du territoire. C'est le cas en France avec les Points Information Médiation Multi-Services (PIMMS).

**Contexte et objectifs :** en 1995, six entreprises (EDF, Engie (GDFSuez), Keolis, La Poste, SNCF et Veolia) décident de créer à Lyon un « Point Information Médiation Multi-Services (PIMMS) » permettant aux personnes en situation de fragilité de garder le contact avec les services publics. Ce concept local essaimera rapidement et deviendra réseau associatif national. L'originalité des PIMMS repose sur cette logique de « guichet unique de proximité » : ouvert à tous, ils sont les lieux où se rendre pour s'informer et

régulariser l'ensemble des démarches administratives. Ce partenariat vient donc en complément des dispositifs clientèles de Veolia en s'inscrivant dans une démarche de co-construction des services publics du territoire.

**Modalités :** Les PIMMS offrent de l'information, de l'accompagnement personnalisé et des services de médiation relatifs aux services publics. Dans le cadre de leur partenariat, les PIMMS mènent de nombreuses actions pour Veolia (autour de l'eau principalement) : maîtrise de la consommation, information sur les droits, gestion des impayés, demande de mensualisation et d'échéanciers, gestion des réclamations, sensibilisation aux éco-gestes, etc.

**Parties prenantes impliquées :** entreprises (EDF, ERDF, Engie, Keolis, La Poste, SNCF, Suez et Veolia), structures publiques (collectivités locales, Caisse des Allocations Familiales, Pôle Emploi, préfectures, etc.)

**Principaux résultats :** avec un réseau comptant plus de 64 structures d'accueil sur le territoire national, les PIMMS traitent plus de 12 000 demandes par an pour Veolia en médiation postée (dans les points d'accueil) et en médiation sortante (porte à porte, agence mobile, etc.).

Ce réseau sert également de tremplin pour les salariés et agents médiateurs des PIMMS. Ainsi 350 personnes s'inscrivent dans un parcours de professionnalisation qui a enregistré 59% de sorties positives en 2014.

**Pour en savoir plus :**  
**Jean-Hugues Hermant,**  
[jean-hugues.hermant@veolia.com](mailto:jean-hugues.hermant@veolia.com)





### GREENFLEX Accompagne Valorie dans une démarche innovante de co-construction d'un nouvel éco-organisme pour accélérer le recyclage des emballages en France



#### Contexte & enjeux :

Le recyclage des emballages en France a atteint ses limites d'un point de vue économique et organisationnel : le recyclage stagne et ne parvient pas à atteindre l'objectif de 75%, tandis que les coûts augmentent.

Ainsi l'amélioration du système est devenue une question centrale de l'actuelle procédure de renouvellement des agréments des éco-organismes emballages et papiers.

Valorie a lancé en juin 2015 la Mission NEO 2017 afin de développer un éco-organisme capable d'apporter le choix d'une offre innovante aux acteurs de la filière pour recycler plus et recycler mieux. Loin de s'inscrire dans la confrontation, Valorie a l'ambition d'améliorer les dispositifs existants : pérenniser ce qui fonctionne et réformer ce qui ne fonctionne pas.

Avec le soutien de plus de 500 entreprises, Valorie se positionne comme une entité fédératrice qui écoute pour co-construire, échanger et imaginer les solutions du recyclage de demain. Au cœur d'un écosystème qui exige confiance, concertation et innovation, Valorie agit pour que la somme des intérêts particuliers soit mise au service de l'intérêt général : faire progresser la collecte et le recyclage en France.

#### Solutions :

En utilisant les principes de l'innovation participative, GreenFlex a accompagné Valorie dans la création d'une plateforme collaborative (<http://participez.mission-neo2017.fr/>) qui associe l'ensemble des acteurs de la filière du recyclage : entreprises contributrices (industriels et distributeurs), collectivités locales, associations, citoyens. Ensemble, pour imaginer les solutions les mieux adaptées à chacun et co-construire une nouvelle offre de recyclage, plus efficace, plus simple et plus transparente.

Valorie a souhaité mettre à la disposition de tous un outil permettant de faire entendre leurs voix, de donner leurs avis et d'apporter leurs idées. Cette plateforme propose un espace de partage où chacun peut formuler des propositions couvrant toutes les thématiques liées au recyclage.

Cette démarche pousse également l'ensemble de la filière à plus de transparence, de participation et de collaboration.

#### Impacts :

- Près de 400 contributions & solutions proposées
- Une centaine d'acteurs mobilisés

## 2.2. Dialoguer en situation de crise

Jusqu'à présent nous avons parlé du dialogue avec les parties prenantes dans une logique de progrès continu. Mais des situations spécifiques concernant les situations de crise exigent parfois de mettre en place rapidement un processus de dialogue avec les parties prenantes internes et externes. Le fait d'avoir déjà été engagé dans un dialogue avec les parties prenantes permet en général d'avoir une certaine confiance. Les parties prenantes sont moins hostiles, plus réceptives aux explications d'une entreprise lorsqu'un lien a été tissé auparavant. Bien qu'en cas de crise une communication à chaud soit attendue, l'expérience des membres d'EpE montre que le dialogue avec les parties prenantes se met en place progressivement et qu'il s'inscrit dans un temps relativement long.

Les deux encadrés suivants montrent comment la situation de crise a été gérée et spécialement quel a été le rapport entre l'entreprise et ses parties prenantes. Dans le premier cas l'entreprise a bénéficié d'un dialogue préexistant, dans l'autre elle doit prendre le temps de créer le dialogue avant de résoudre la crise.



## PSA PEUGEOT CITROËN

### Le dialogue parties prenantes bien entretenu peut se révéler un atout lors d'une crise médiatique

La place de la voiture dans la mobilité est devenue en France l'objet d'un véritable débat de société. Soucieux d'aller au-devant des acteurs sociaux qui l'interpellaient, PSA Peugeot Citroën a mis en place en 2010 un Dialogue Parties Prenantes avec un certain nombre d'acteurs de la société civile, ONG, universitaires, politiques... Ce dialogue a perduré alors que le débat sur les impacts des moteurs diesel prenait de l'ampleur. Parmi les ONG avec lesquelles un dialogue constructif s'est mis en place figure la fédération France Nature Environnement (FNE). La qualité des échanges entre le groupe et FNE a ainsi permis de discerner des convergences sur un certain nombre de constats et de perspectives d'évolution, qui ont d'abord fait l'objet d'une participation de l'entreprise au congrès FNE, puis de la co-édition d'un ouvrage intitulé « La juste place de l'automobile dans la mobilité de demain ». Ce travail de recherche d'une vision commune de la mobilité à partir de faits objectifs, qui n'était pas une recherche d'unanimité, a permis de construire **un climat de confiance réciproque**.

En septembre 2015 éclate l'« affaire Volkswagen », qui relance un massif débat médiatique et politique sur l'automobile. En Europe, la polémique, doublée d'une crise de confiance boursière, éclabousse l'ensemble des constructeurs, décrédibilisant d'ailleurs pour un temps l'ensemble des discours environnementaux des grandes entreprises. Au fil des semaines les analyses et « révélations » plus ou moins sérieuses se succèdent, imposant une prise de parole qui puisse briser à la fois la suspicion inhérente aux prises de parole d'entreprises et le brouhaha ambiant, empreint de contre-vérités manifestes, comme par exemple la confusion fréquente polluants/GES.



#### Mesures des émissions en condition réelle de conduite

Une solution pour PSA consistait à s'associer, de sa propre initiative, avec une partie prenante externe, non suspecte de complaisance et représentative, à notre initiative. La fédération européenne d'organisations environnementales T&E (Transport and Environment), à laquelle adhère FNE, a accepté d'ouvrir une discussion avec PSA, grâce à la confiance manifestée d'emblée par son plus important membre français. Un accord fut trouvé pour travailler ensemble aux modalités d'un dispositif de mesure en conditions réelles de roulage des émissions des véhicules les plus vendus des 3 gammes PSA. Ce travail mit légitimement du temps à aboutir, et comporte un volet sur la publication pour les consommateurs des résultats, par ailleurs validés par le bureau Veritas. Les procédures de test issues de cette co-construction inédite seront par ailleurs intégrées aux processus Qualité de PSA, et seront potentiellement proposées par T&E à d'autres constructeurs.



### **BOLLORÉ** **Le cas de la plantation de palmiers à huile Socapalm au Cameroun**

L'ambition du groupe Bolloré vis-à-vis de ses parties prenantes est d'instaurer à tous les niveaux pertinents de l'entreprise des relations d'écoute, de dialogue et le cas échéant de collaboration. Cette stratégie s'inscrit dans la logique de la norme ISO 26000, faisant du dialogue avec les parties prenantes la colonne vertébrale de sa démarche.

#### **Une médiation ONG-entreprises devant le Point de Contact National de l'OCDE**

En décembre 2010, quatre ONG ont saisi le Point de contact national (PCN) français de l'OCDE sur la situation des riverains de la Socapalm, une plantation de palmiers à huile dont le groupe détient une participation minoritaire à travers le groupe Socfin. Le cœur de la revendication concerne l'expropriation, déjà ancienne, des populations aux abords des plantations, les conditions de travail des employés ainsi que les dommages à l'environnement. Parmi les premiers planteurs indépendants dans le monde, Socfin gère environ 155 000 hectares de plantations, principalement de palmiers à huile et d'hévéas, en Afrique et en Asie.

Suite à un processus de médiation devant le PCN français, Bolloré et l'ONG Sherpa se sont accordés en 2013 sur la mise en œuvre d'un plan d'action de nature à apporter des solutions adéquates pour les travailleurs et les populations riveraines de la Socapalm. Co-construit grâce aux efforts des ONG et des entreprises, il répond aux attentes du PCN en identifiant des pistes d'amélioration des conditions sociales et environnementales de la Socapalm. Cette dernière s'est par ailleurs engagée dans une démarche de certification ISO 14001 des plantations et une politique QHSE ambitieuse.

Le groupe Bolloré a exercé au mieux son influence vis-à-vis de ses relations d'affaires en négociant le plan d'action en liaison avec le groupe Socfin. Il s'est rendu au Cameroun en mars 2014 avec Socfin pour le présenter aux équipes de la Socapalm et a mis en place un dialogue avec les représentants d'associations des riverains des plantations. Par la suite le groupe Bolloré a reçu en octobre 2014 un comité composé de représentants des riverains de 5 plantations (Cameroun, Côte d'Ivoire, Sierra Leone, Liberia et

Cambodge). Le groupe Bolloré, agissant comme facilitateur de dialogue, a transmis leurs demandes au groupe Socfin. Une plateforme de dialogue au Cameroun a été mise en place en 2015. Elle réunit des représentants de l'État, les dirigeants de la Socapalm, les chefs de village et le syndicat local pour échanger sur les sujets conflictuels (rétrocession de terres, accès aux centres de soins, à la scolarisation, à l'électricité, etc.) et les évolutions possibles. Ce dialogue a permis de mieux distinguer les responsabilités de l'État et celles de l'entreprise, dans une démarche d'écoute et d'ouverture aux riverains des plantations.

À présent que le groupe Bolloré a été au bout de son rôle de facilitateur, le PCN français a pris la décision en février 2016 de transmettre la saisine au PCN belge, compétent pour mobiliser le partenaire Socfin, pour finaliser la mise en pratique du plan d'action.

#### **D'une approche défensive à une approche pro-active**

Fort de son expérience, le groupe va poursuivre en 2016 l'élaboration de sa stratégie globale pour la gestion de la relation avec les parties prenantes. Cette démarche s'appuiera sur les principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes du Comité 21, dont Bolloré est officiellement signataire depuis février 2015.



# 3 Conduire le changement en interne

Souvent initié par la Direction du développement durable, le dialogue avec les parties prenantes concerne pourtant l'entreprise dans sa globalité et ses conclusions ne valent que si elles conduisent à des actions différentes. L'enjeu est donc de l'intégrer à la gouvernance et d'assurer son appropriation en interne et particulièrement à tous les échelons

de la prise de décisions. Qui dit décisions dit KPI, le suivi et l'évaluation de l'engagement vers les parties prenantes demandent également une évolution du reporting. Ce chapitre présente la conduite du changement en interne en illustrant d'exemples concrets tirés de la pratique des membres d'EpE.

## 3.1. Intégrer le dialogue dans la conduite de projet

Intégrer les parties prenantes à la gouvernance de l'entreprise suppose l'adhésion des collaborateurs au processus d'engagement vers les parties prenantes. Même si l'entreprise trouve un intérêt à écouter ses parties prenantes pour évoluer favorablement, le passage de l'écoute à l'intégration dans les prises de décisions est une étape spécifique à franchir.

Des analyses comme la matrice de matérialité et la cartographie des parties prenantes permettent de se rendre compte du lien entre les activités de l'entreprise et ses parties prenantes. Encore faut-il les faire. Un des travaux de la Direction RSE consiste à former les dirigeants et managers en interne sur l'intérêt du dialogue avec les parties prenantes. Des objectifs chiffrés, assortis d'indicateurs de suivis renforcent la mise en place effective du dialogue avec les parties prenantes dans les différentes activités et filiales de l'entreprise.



**COMMENCER LE DIALOGUE EN AMONT DES PROJETS**

### 3 Conduire le changement en interne

De plus en plus d'entreprises ont un Comité de Parties Prenantes qui émet des avis et fait des propositions pour la stratégie de l'entreprise. Cependant dans la pratique leur rôle est davantage consultatif qu'effectif dans la gouvernance.

Par ailleurs, les entreprises développent des outils en interne pour cadrer le dia-

logue avec les parties prenantes et l'engager de façon systématique. Ces outils permettent de déterminer très en amont les attentes et besoins des parties prenantes et donc d'anticiper les potentiels problèmes pour mieux les gérer. C'est le cas par exemple de l'outil SRM+ développé par Total (cf encadré ci-contre).

#### MICHELIN La mobilité durable au cœur du dialogue parties prenantes

Le nombre de véhicules dans le monde devrait passer de 800 millions aujourd'hui à environ 1,6 milliard en 2050. Cette forte croissance entraîne avec elle des problématiques de santé publique (pollution et accidents) mais aussi de confort de vie (congestion du trafic). Pour répondre à ces enjeux qui dépassent largement le seul contexte de l'entreprise, Michelin a pris très tôt le parti de ne pas agir seul.

##### Promouvoir un écosystème de la mobilité durable

Depuis 1998, le groupe a organisé à douze reprises le plus grand événement au monde sur la mobilité durable : le Michelin Challenge Bibendum, dont la dernière édition a eu lieu en Chine en novembre 2014. Il rassemble plusieurs milliers de personnes - constructeurs automobiles, sous-traitants, acteurs du monde politique, organismes officiels du transport, acteurs des énergies renouvelables - pour trouver ensemble les solutions d'avenir moins polluantes, plus sûres et répondant aux attentes des clients. Suite au dernier événement, Michelin a créé un « Open Lab » en 2015 : une plateforme multi-entreprises pour partager une démarche de prospective et d'innovation sur la mobilité durable.

Lors de la COP 21, Michelin a également co-organisé la journée Transport dans le cadre du dialogue avec la société civile en parallèle des négociations. Cette action a permis de voir émerger quinze initiatives mondiales comme des flottes de bus électriques dans plus de trente grandes métropoles ou une nouvelle approche de la planification urbaine et des transports dans une vingtaine de villes africaines.

##### Challenger sa politique grâce aux parties prenantes

Parallèlement à ces démarches collaboratives, Michelin souhaite challenger sa propre politique de mobilité durable. Le groupe a édité des lignes guides pour développer le dialogue



avec ses parties prenantes partout dans le monde et a organisé une première réunion à Clermont Ferrand en 2014. Lors de cet événement qui rassemblait six membres du Comité exécutif, Le Président et vingt parties prenantes, ces dernières ont souligné la nécessité pour Michelin d'aller au-delà de son « core business » et de développer des offres de services. Depuis, ces idées ont fait leur chemin. Michelin a investi en 2014 dans une société de pile à hydrogène (Symbio FCell), dans une entreprise d'auto-partage en Chine (Luli) et dans la vente de pneus en ligne au Royaume-Uni (Blackcircle). Deux nouvelles offres de service aux transporteurs permettant de consommer moins de carburant ont été commercialisées en 2015.

Le thème de la mobilité durable a également été à l'honneur des réunions de parties prenantes locales de Michelin en Caroline du Sud (USA) en 2014 et en Nouvelle Ecosse (Canada) en 2015. Là encore, elles ont fait des recommandations à Michelin, comme le développement de l'auto-partage, l'éducation des conducteurs aux bienfaits des pneus « verts » qui consomment moins de carburant, et la promotion de la sécurité routière auprès des jeunes. Ces suggestions ont été recensées dans un registre et ont donné lieu à des plans d'action.



## TOTAL Stakeholder Relationship Management (SRM+)



Au cœur de la Politique sociétale de Total, le dialogue avec les parties prenantes est un axe de son engagement sociétal.

Depuis plusieurs années, le cadre réglementaire favorise l'ouverture de processus d'information, de consultation et de concertation, en amont des décisions à fort impact. Mais, bien au-delà de la conformité réglementaire, Total met en place des démarches de dialogue à tous les niveaux de son organisation.

L'écoute, le dialogue, l'engagement sont essentiels pour **développer des relations durables, constructives et transparentes** avec les parties prenantes. La première exigence de la Directive sociétale stipule que « chaque entité doit régulièrement consulter ses parties prenantes pour mieux comprendre leurs préoccupations et leurs attentes, mesurer leur satisfaction vis-à-vis du groupe et identifier des axes de progrès pour sa démarche sociétale ».

Afin de professionnaliser la démarche sociétale de ses entités, Total déploie la méthodologie interne Stakeholder Relationship Management (SRM+) permettant de **mieux piloter les enjeux liés à la relation avec les parties prenantes**. Le «+» exprime l'importance accordée par Total à cette démarche d'écoute et de prise en compte des préoccupations et attentes des parties prenantes dans la définition de sa stratégie opérationnelle.

Développé avec l'appui de la société Altermondo, SRM+ est un outil modulaire permettant à **toute entité quelle que soit sa taille, d'engager un dialogue formalisé** et structuré. Il propose des solutions pour répondre aux risques opérationnels et d'image liés aux principaux enjeux sociétaux rencontrés localement, en adéquation avec les priorités définies par les entités et en conformité avec les exigences de la Directive sociétale du groupe.

**SRM+ est un outil d'aide à la décision** qui permet au management d'une filiale ou d'un site de répondre à des questions importantes : comment gérer la relation avec les parties prenantes ? Dans quelle mesure et comment prendre en compte leurs préoccupations et leurs attentes ? Comment créer de la valeur partagée ? Au-delà

d'un outil d'aide à la décision, il offre l'opportunité d'écouter les différentes parties prenantes, répondre à leurs questions, établir un rapport de confiance et créer du lien. La décision d'engager cette démarche est prise par le responsable local.

L'approche SRM+ consiste à **confronter la vision interne de l'entreprise avec celle de parties prenantes externes**. Concrètement, il s'agit d'identifier et cartographier les principales parties prenantes d'une filiale, planifier des rencontres avec elles, comprendre leurs perceptions et enjeux. Ces échanges permettent à l'entité concernée d'identifier les attentes auxquelles elle peut répondre, consolider sa stratégie sociétale et définir des plans d'actions pour renforcer son intégration locale et en faire un levier de création de valeur partagée.

La mise en œuvre de SRM+ est coordonnée localement par un chef de projet qui anime une démarche participative. Celui-ci s'appuie sur une « boîte à outils » et peut choisir de se faire assister par le siège et/ou par un consultant externe. Destinée à toutes les entités du groupe, applicable dans les différentes phases du cycle de vie des opérations, cette démarche repose sur l'engagement du management et une implication transverse des opérationnels, dans un esprit d'ouverture vers les parties prenantes. Lancée en 2006, la démarche SRM+ a été déployée dans plus de 200 entités du groupe.

### 3.2. Donner aux collaborateurs les moyens d'agir

Comme nous venons de le voir l'engagement vers les parties prenantes suppose une adhésion des collaborateurs au principe d'écoute et d'intégration des parties prenantes dans la conduite de projet.

Les entreprises se dotent de différents outils pour conduire ce changement en interne. Veolia par exemple a développé un guide interne sur le dialogue avec les parties prenantes, Solvay a créé un référentiel d'approche parties prenantes « Solvay Way », EDF, Engie dé-

veloppent des formations internes... Ces outils expliquent l'intérêt du dialogue avec les parties prenantes, donnent des méthodes pour le piloter et favorisent l'échange de bonnes pratiques entre collaborateurs et filiales.

#### Responsabiliser

Il s'agit ici de créer un état d'esprit favorable à de tels dialogues : encourager les sites à dialoguer de façon régulière, connaître ses parties prenantes, échanger et reporter sur les attentes et besoins. Les sites doivent aussi savoir repérer les signaux faibles d'un risque de réputation. Les exemples suivants

illustrent le travail en interne des entreprises pour généraliser la pratique du dialogue avec les parties prenantes.

#### S'engager sur des objectifs publics

Les entreprises s'engagent de plus en plus à améliorer les échanges avec leurs parties prenantes. Elles sont même de plus en plus nombreuses à intégrer le dialogue avec les parties prenantes dans leurs objectifs stratégiques. À titre d'exemple Lafarge-Holcim ambitionne la mise en place d'ici 2020 de plans de dialogue avec ses parties prenantes dans 100 % des pays où le groupe est présent.



© Thinkstock



#### SUEZ Des outils, des formations et un appui pour mettre en œuvre le dialogue avec les parties prenantes à toutes les échelles

Pour favoriser le dialogue avec les parties prenantes à tous les échelons de l'entreprise (filiales, entités, contrats), SUEZ a développé depuis plusieurs années une méthode de planification et d'animation du dialogue, traduite dans un logiciel, le « Stakeholder Toolkit », qui permet aux managers de cartographier les parties prenantes, d'en cerner les attentes et d'initier avec elles des processus de dialogue et des actions sur les sujets d'intérêt commun.

Le groupe offre plusieurs formations à destination des coordinateurs locaux pour la mise en œuvre de cette méthode, la gestion de la réputation et du dialogue avec les parties prenantes à l'échelle des entités et des projets, et met à leur disposition un guide méthodologique. SUEZ propose également un « programme de mobilisation », journées participatives rassemblant sur un même territoire des collaborateurs de différents métiers et niveaux hiérarchiques, pour les associer aux grands changements de l'entreprise et de son environnement, les accompagner dans l'évolution des métiers et le dialogue avec les parties prenantes. Ces échanges en petits groupes sont notamment l'occasion de partager les diverses expériences de dialogue dans le groupe à travers le monde. Tous ces outils et formations sont à la disposition des équipes opérationnelles sur une base volontaire; la Direction du développement durable de SUEZ les accompagne dans la mise en œuvre du dialogue avec les parties prenantes à l'échelle locale.



## DURABILIS Quand les outils de formation s'enrichissent désormais des questions de santé environnementale

Intégrer les enjeux du développement durable dans la conduite des projets n'est pas si facile. C'est dire si la prise en compte des questions de santé environnementale en amont des projets est encore une préoccupation fragile dans les entreprises, quand elle n'est pas vécue comme une autre contrainte réglementaire qui ne cesse de se durcir.

Quand EDF a mis en place en 2012 sa méthodologie Durabilis pour, justement, former ses équipes projets à une gestion de projets qui intègre mieux les parties prenantes, la création de valeur et les conséquences dudit projet sur son territoire, les questions de santé environnementale n'en faisaient pas partie. Trois ans de maturité, de retours d'expérience et 32 entretiens avec experts et chefs de projets plus tard, c'est maintenant chose faite.

Aux côtés des critères plus habituels de réglementations sanitaires nationales ou locales et de gouvernance d'un territoire en matière de santé, Durabilis – ainsi que les

autres méthodologies de diagnostic territorial d'ailleurs – intègrent désormais plusieurs critères géographiques, démographiques, sociaux et culturels complémentaires : caractéristiques environnementales du territoire, état des pollutions, nuisances et risques sanitaires existants, impacts à venir du changement climatique, météorologie, modes, cadre et qualité de vie, niveau d'éducation des populations, systèmes de soins en place dans le territoire, etc.

Au total, ce sont plus de 60 questions liées à la santé environnementale qui viennent enrichir la liste pour l'élaboration du diagnostic territorial que doivent remplir les équipes projet. Et parce que l'idée est bien de s'inscrire dans une perspective d'accompagnement et de sensibilisation des chefs de projets aux aspects santé-environnement, de nouvelles formations accompagnent le déploiement de la méthodologie Durabilis, et apportent aux équipes conseils et idées pour intégrer dans leur projet toutes les dimensions susceptibles d'être concernées.



## LAFARGE Créer de la valeur partagée\*

Lafarge insiste auprès de ses collaborateurs sur la nécessité d'impliquer les parties prenantes très en amont des développements opérationnels afin de renforcer le dialogue et la collaboration sans le limiter à un simple partage d'information. Le déploiement de cette méthode est favorisé par une boîte à outils recensant 130 exemples issus de 25 pays ainsi que par une équipe centrale qui assure un suivi des programmes et des plans d'action locaux.

En 2014, plus de 500 responsables opérationnels – dont des membres de Comités exécutifs – issus d'une vingtaine de

pays ont participé à des ateliers sur l'engagement auprès des parties prenantes : c'est quatre fois plus qu'en 2013.

### Exemples d'indicateurs de suivi (rapport DD Lafarge)

- % de sites ayant cartographié leurs parties prenantes et analysé leurs risques
- nombre d'actions entreprises auprès des parties prenantes
- nombre de sites rencontrant des difficultés avec les parties prenantes locales
- nombre de conflits avec les communautés locales qui ont eu des conséquences significatives sur leur activité et leur image

\*Extrait du rapport Développement Durable 2014



#### SOLVAY WAY Démarche d'amélioration continue du groupe



Suite au rachat de Rhodia en 2011, le groupe Solvay a opéré une refonte de son approche vers les parties prenantes, pour intégrer les bonnes pratiques des deux sociétés, qui a abouti à la création du référentiel « Solvay Way » en 2013. Cette démarche d'amélioration continue regroupe l'ensemble des attentes des parties prenantes : clients, fournisseurs, collaborateurs, investisseurs, planète et communautés locales.

Le Solvay Way comporte au total **22 engagements et 49 pratiques** (consultables sur <http://www.solvay.fr/fr/developpement-durable/solvay-way/index.html>).

Chaque pratique présente quatre niveaux de maturité successifs, qui servent de cadre à l'auto-évaluation annuelle des 133 sites de production et centres de recherche.

- **Lancement** : établissement d'un état des lieux;
- **Déploiement** : élaboration d'un plan d'action ;
- **Maturité** : mise en œuvre du plan d'action ;
- **Performance** : atteinte des meilleures pratiques.

Pour encourager les sites à progresser régulièrement, les cadres bénéficient d'un **bonus représentant de 10% à 20% de leur rémunération, assis en partie sur la progression des résultats de l'auto-évaluation.**

En matière de prise en compte des attentes des communautés locales, les meilleures notes reviennent globalement aux sites américains (moyenne de 3 sur l'échelle de 0 à 4), tandis que les sites les moins bien classés se situent majoritairement dans la zone Asie-Pacifique (entre 0 et 1). Ces éléments sont bien en ligne avec une enquête de perception réalisée en 2013 par TNS sur 15 sites du groupe.

Le programme Solvay Way offre également un réseau de partage des meilleures pratiques au sein du groupe, pour une diffusion plus efficace des cas exemplaires de gestion de crise et d'anticipation. Sur le site de Rheinberg en Allemagne par exemple, une campagne rassurante de mesures de l'impact des rejets a été réalisée suite aux questionnements d'ONG locales concernant la présence de chlorure de vinyle monomère dans l'air.



#### VEOLIA Un guide pour aider les opérationnels

La relation de Veolia avec ses parties prenantes est essentielle, afin de nouer les collaborations nécessaires à l'accompagnement des engagements RSE du groupe.

Au cours de ces dernières années, le cadre dans lequel évolue Veolia s'est profondément modifié. Si le dialogue avec les clients (autorités publiques et clients industriels) est indispensable, notamment pour améliorer le service et répondre à leurs nouvelles attentes, il n'est plus unique. Le dialogue est devenu multipolaire, intégrant acteurs de la société civile, ONG, entrepreneurs sociaux, associations de consommateurs, acteurs de solidarité, universitaires. L'arrivée de ces nouveaux acteurs nous amène à repenser la gouvernance de l'entreprise. C'est avec l'ensemble des parties prenantes que le groupe s'engage à nouer un dialogue.

Pour aider les responsables opérationnels (pays et entités opérationnelles) dans la mise en œuvre d'une démarche structurée de relations avec les parties prenantes locales, la Direction du Développement Durable a conçu un guide méthodologique, qui aide à mieux articuler les spécificités locales avec la démarche du groupe. Ce guide rassemble des bonnes pratiques et propose une méthodologie en quatre temps :

- **Comprendre** → Identifier les parties prenantes et définir un plan d'action
- **Informier & Dialoguer** → Gérer le lien social avec les parties prenantes
- **Engager** → Contribuer et innover avec les parties prenantes
- **Evaluer & Valoriser** → Mesurer l'impact des stratégies et communiquer

**Pour en savoir plus :**

Sonia Ouldali, [sonia.ouldali@veolia.com](mailto:sonia.ouldali@veolia.com)

### 3.3. Le reporting sur les risques et controverses

Les controverses sur la question des impacts des entreprises sur la santé et l'environnement sont courantes. Comme évoqué dans le premier chapitre, les incertitudes liées à l'innovation et au développement des nouvelles technologies et des nouveaux produits entraînent une baisse de confiance de la société civile et plus largement des parties prenantes de l'entreprise. La gestion de ces controverses par les entreprises est capitale pour leur image, leur droit à opérer et leur capacité à satisfaire l'ensemble de leurs parties prenantes. Il est important que l'entreprise se soit organisée en interne pour faire les remontées des controverses locales au siège. Ainsi les entreprises se dotent en interne d'outils de suivi de ces controverses au niveau local et international. Certains organismes de notation extra-financière proposent aux entreprises des outils construits sur des exemples de controverses et de leur

gestion<sup>1</sup>. Le reporting intégré va tendre à présenter de plus en plus clairement les risques et les externalités négatives.

Ce suivi n'est pas uniquement fait par les entreprises, de plus en plus d'investisseurs socialement responsables et d'agences de notation extra-financière suivent ces controverses et les intègrent aux analyses sectorielles et par entreprise. Les alertes provenant du suivi de nombreuses sources (associations, médias, syndicats, sites spécialisés...) permettent d'identifier les pratiques qui ne seraient pas responsables et les classent par niveau de risque significatif, sévère et critique<sup>2</sup>. Les investisseurs appréhendent par les controverses le risque de réputation et le risque financier encourus par les entreprises concernées.

En situation de crise, les relations qui ont été établies au préalable avec certaines parties prenantes permettent en général de faciliter le dialogue. En effet, elles sont moins hostiles que les autres et plus réceptives aux explications de l'entreprise puisqu'une certaine relation de confiance

existe. La crise n'est pas une situation dans laquelle les entreprises initient les démarches de dialogue, en revanche elle peut être le point de départ d'une réflexion de « lessons learnt » qui débouchera, entre autres, sur un dialogue plus régulier avec les parties prenantes.

#### Partager les expériences de gestion de controverses en interne

Capitaliser sur la pratique des autres permet en interne de gagner en compétences et d'éviter les erreurs commises par le passé. Ainsi, plusieurs groupes favorisent le retour d'expériences en créant des sites internet dédiés. Lorsqu'une entreprise fait face à des controverses, les salariés sont également touchés. Ils peuvent se poser des questions sur leur entreprise et s'interroger sur les questions de leur entourage. Ainsi, les entreprises accompagnent leurs collaborateurs sur ces sujets, pour les aider à mieux gérer la situation, parfois stressante, à laquelle ils sont soumis.

#### BAYER

#### Accompagner ses salariés pour des échanges décomplexés sur les produits phytopharmaceutiques

Avec le programme « Sujets de société, oser le dialogue », Bayer en France propose aux salariés qui le souhaitent une session de formation d'une demi-journée pour échanger sur les produits phytopharmaceutiques, ainsi que sur leurs propres expériences de dialogue ou discussions controversées, tant au niveau professionnel que personnel. La formation revient aussi sur les mécanismes de la communication interpersonnelle et en fait pratiquer les astuces par le biais de jeux de rôle. Une centaine de personnes ont participé à cette formation en 2015, reconduite pour 2016.

Un premier objectif est de permettre aux salariés de clarifier individuellement et collectivement leurs propres ressentis à l'égard de problématiques concernant Bayer et rendues sensibles par leur traitement médiatique. En effet, la défiance augmente envers les activités

industrielles qui touchent au vivant, au corps et à la nature, ce qui se traduit souvent par un rejet de la chimie.

Un autre objectif est de partager des informations scientifiques précises et de qualité avec les salariés, et aussi des arguments pour leur permettre de représenter le groupe Bayer auprès de la société, notamment auprès de leurs clients et prestataires ou dans leur entourage personnel. Ce dispositif permet aussi à la direction de Bayer de comprendre la manière dont ses salariés appréhendent ses activités, notamment dans les domaines qui soulèvent des questions socialement sensibles.

Au final, ce programme a pour ambition de mieux faire comprendre et accepter les activités du groupe Bayer et faire que les salariés soient à l'aise et moins susceptibles d'être en situation de stress négatif.

À un participant de conclure : « j'ai vraiment apprécié les échanges sur des cas réels ».



<sup>1</sup> Exemple, l'outil oekom controversy monitor (OCM)

<sup>2</sup> Comme c'est le cas du service Global News Service qui existe depuis 2013 chez EIRIS.

# Conclusion

## S'ouvrir au dialogue c'est se mettre en capacité de changer son projet, ses activités.

Les exemples qui précèdent montrent une très grande diversité de situations, d'objectifs, de méthodes et de résultats des échanges entre les entreprises et leurs parties prenantes. La diversité croissante des parties prenantes n'est pas la moindre des évolutions récentes dans l'environnement des entreprises : les questions de santé et d'environnement intéressent aujourd'hui les associations d'environnement, les riverains et les pouvoirs publics, certes, mais aussi les clients, les actionnaires et toute la chaîne de valeur de l'entreprise.

Nous nous sommes concentrés sur les situations, récurrentes ou ponctuelles, où l'activité de l'entreprise fait ou pourrait faire courir des risques, plus ou moins incertains ou connus, à la santé ou à l'environnement, ou apporter certaines nuisances. Les parties prenantes attendent aujourd'hui de l'entreprise qu'elle les identifie, puis les évite, les réduise et enfin qu'elle compense les nuisances et risques résiduels. Cette séquence « éviter – réduire – compenser » désormais familière en biodiversité est plus ou moins directement transposée à l'écosystème de l'entreprise, à la fois social, humain et environnemental. Le contexte d'incertitude souvent liée à l'innovation renforce cette attente sociétale.

La revue détaillée des pratiques de dialogue avec les parties prenantes en santé et environnement des membres d'EpE montre quelques points récurrents :

- Le dialogue avec les parties prenantes, conduit comme un projet en soi ou une partie d'un projet, est **un outil de performance économique** et environnementale ; il réduit les risques de blocage ou de crise, permet d'adapter l'activité à son environnement à moindre coût, parfois améliore le projet en identifiant certaines synergies ; le dialogue avec les parties prenantes est une forme d'investissement ;
- Dans un contexte où la confiance de la société civile envers les entreprises et l'Etat est plutôt faible, une **initiative volontaire**, anticipée par rapport aux obligations réglementaires, a le mérite de créer avec les parties prenantes une relation plus confiante que lorsque l'entreprise est perçue comme agissant sous contrainte ; elle est un différenciateur ;

- **L'anticipation** est en particulier utile lorsqu'il y a incertitude scientifique sur les risques, dans les démarches d'innovation ; le progrès parallèle de l'innovation et de la prise en compte des risques associés est une condition de la performance économique ;
- Les modalités du dialogue sont adaptées à chaque situation, mais la **transparence** des échanges et le respect des personnes sont des conditions de la confiance ;
- Lorsque cette confiance dure, c'est que l'entreprise, outre son ouverture au dialogue s'est mise en capacité de changer son projet ou ses activités, parfois modestement... le dialogue a eu **des effets concrets** ;
- Certaines entreprises transforment **leurs parties prenantes en partenaires** de leurs projets ; le dialogue permet parfois d'accroître la valeur créée par un projet, et donne une marge pour partager cette valeur créée – sujet toujours délicat mais souvent présent même implicitement ; le partenariat n'exclut d'ailleurs pas la vigilance des acteurs dans la durée.

Ces observations montrent que les échanges avec les parties prenantes font appel à des comportements qui relèvent souvent de la culture d'entreprise : anticipation, prudence, transparence, ouverture au changement... Le succès des démarches de dialogue repose sur l'implication des dirigeants, en tout cas sur leur soutien actif et souvent sur leur exemple.

Ce partage d'expérience en interne et entre entreprises, comme nous l'avons fait chez EpE, a en tout cas permis aux entreprises membres de voir qu'elles ne sont pas isolées dans ce qu'elles perçoivent parfois comme des situations difficiles.

Nous espérons que cette publication encouragera les membres d'EpE ainsi que toutes les autres entreprises dans cette direction, et encouragera aussi les parties prenantes à accueillir positivement les initiatives des entreprises sur ces sujets.

## Remerciements

Cette brochure est issue des travaux de la commission Santé/Environnement depuis 2013. Rédigée par EpE, elle recueille l'expérience et les bonnes pratiques des membres d'EpE en matière de dialogue avec les parties prenantes sur la santé et l'environnement.

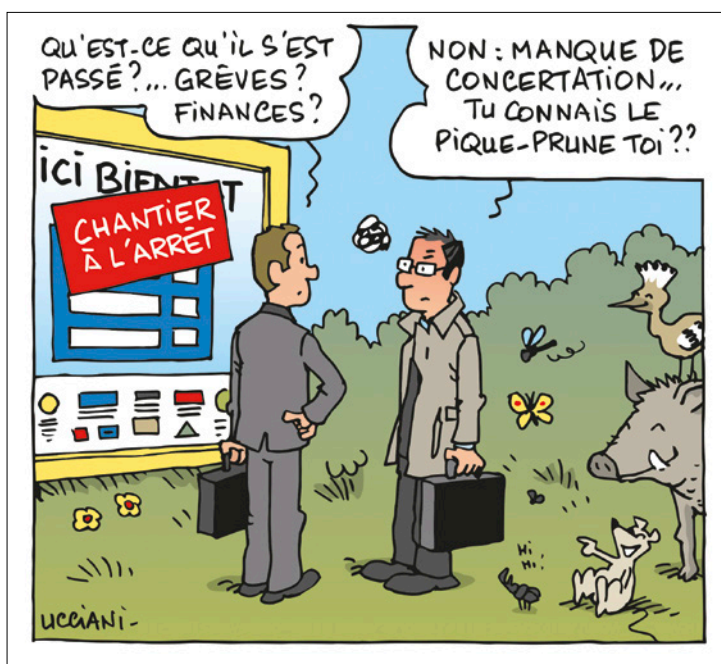
EpE tient à remercier Dominique Guinet et Gilbert Emeric, tous deux issus de Bayer-France et Présidents successifs de la Commission Environnement/Santé, pour leur engagement dans les travaux de ce groupe tout au long de son cycle.

EpE remercie également les très nombreux représentants des entreprises membres qui ont partagé leur expérience et participé aux réunions de travail. EpE remercie les experts extérieurs,

scientifiques et représentants de pouvoirs publics ou d'associations pour leur contribution, et en particulier : Elise Attal (Comité 21), Dorothee Benoit Browaey (Forum NanoResp), Gérald Bronner (Université Paris Diderot), Marcel Calvez (CNRS), Erwan Chagnot et Corinne Del Cerro (AFNOR), Patricia Cortijo (Utopies), William Dab (CNAM), Christophe Duval (INERIS), François Ewald (CNAM), Brigitte Fargevieille (CESE), Philippe Hubert (INERIS), Louis Laurent (ANSES) et Françoise Roure (Ministère de l'économie et des finances).

Enfin, EpE remercie Annabelle Prin-Cojan, Responsable du Pôle Environnement, qui a formalisé la synthèse de ces travaux.

**Claire Tutenuit, délégué général d'EpE**



**Illustration de couverture :**  
« Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes ? »

Toutes les illustrations de la publication ont été réalisées par le dessinateur Jean-Michel UCCIANI.

## Glossaire

**ARS** : Agence régionale de santé.

**BANANA** : build absolutely nothing anywhere near anyone.

**CESE** : Conseil économique, social et environnemental.

**CHSCT** : Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

**DÉMOCRATIE SANITAIRE** : démarche qui vise à associer l'ensemble des acteurs du système de santé à l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de santé, dans un esprit de dialogue et de concertation. Faire vivre la démocratie sanitaire nécessite d'intervenir à tous les niveaux pour développer la concertation et le débat public, améliorer la participation des acteurs de santé, promouvoir les droits individuels et collectifs des usagers.

**ENGAGEMENT ACTIONNARIAL** : désigne le fait pour un investisseur de prendre position sur des enjeux ESG et d'exiger des entreprises visées qu'elles améliorent leurs pratiques dans la durée. Ces exigences sont formulées via une démarche structurée comprenant un dialogue direct avec l'entreprise et un suivi dans le temps (définition de Novethic).

**LULU** : Locally unpopular land use.

**MATÉRIALITÉ** : selon la norme AA1000, correspond à la pertinence et à l'importance des sujets pour l'entreprise et ses parties prenantes. Un enjeu matériel peut influencer les décisions, les actions et la performance de l'entreprise et de ses parties prenantes.

**NIMBY** : Not In My BackYard.

**NIMFOS** : Not in my field of sight.

**PARTIE PRENANTE** : selon la norme AA1000, les parties prenantes (ou Stakeholders) sont les individus, les groupes d'individus ou les organisations qui ont un impact sur les activités, les produits et les services d'une organisation et/ou qui peuvent être affectés par elles.

**PNSE 3** : 3<sup>e</sup> Plan national de santé/environnement pour la période 2015-2019.

**PUMA** : Peut-être utile, mais ailleurs.

**ONEMA** : Office National de l'Eau et des Milieux Aquatiques, qui fait à présent partie de l'Agence française pour la biodiversité (AFB).

**RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

**RECHERCHE ET INNOVATION RESPONSABLES<sup>1</sup>** : la RRI est un processus transparent, interactif par lequel les acteurs sociétaux et ceux de l'innovation sont mutuellement responsables les uns envers les autres, avec le souci de l'acceptabilité (éthique), de la durabilité, et de la désirabilité sociétales d'un processus innovant et de ses produits commercialisables (en vue de permettre des avancées scientifiques et technologiques qui soient vraiment intégrées dans notre société).

**SANTÉ ENVIRONNEMENTALE** : comprend les aspects de la santé humaine, y compris la qualité de la vie, qui sont déterminés par les facteurs physiques, chimiques, biologiques, sociaux, psychosociaux et esthétiques de notre environnement. Elle concerne également la politique et les pratiques de gestion, de résorption, de contrôle et de prévention des facteurs environnementaux susceptibles d'affecter la santé des générations actuelles et futures (définition du bureau européen de l'OMS en 1994).

<sup>1</sup> René Von Schomberg, 2011

## Bibliographie et ressources utiles

- **Action environnementale : que peut-on encore attendre de la concertation ?**  
Questionnements et enseignements du programme de recherche «Concertation, Décision, Environnement» (CDE) (2008-2013) Vidéos du colloque des 30 et 31 mai 2013
- **Aghion Philippe et Cohen Élie, 2004**  
Education et Croissance, Rapport du CAE, Paris, La Documentation Française
- **Baromètre IRSN, 2015**  
La perception des risques et de la sécurité par les français - IRSN
- **Calvez Marcel, Leduc Sarah, 2011**  
*Des environnements à risque. Se mobiliser contre le cancer.* Saint-Cyr l'École, Vincennes, Nivillac, Paris, Presses de Mines.
- **Calvez Marcel, Van Tilbeurgh Véronique, Ollitrault Sylvie, 2015**  
Les plaintes en santé environnementale et l'expertise épidémiologique, Sciences sociales et santé, vol. 33, n° 4, 5-28
- **Dab William et Salomon Danielle, 2013**  
Agir face aux risques sanitaires, PUF
- **Démocratie environnementale : débattre et décider, 2015**  
Rapport de la Commission spécialisée du Conseil national de la transition écologique sur la démocratisation du dialogue environnemental présidée par Alain Richard
- **Entreprises pour l'Environnement, 2005**  
Organiser la contribution des entreprises au développement durable
- **Fabrique de l'Industrie, 2014**  
Précaution et compétitivité : deux exigences compatibles ? - Paris, Presse des Mines
- **Grangé-Cabane Alain et Laurent Brice, 2014**  
*Précaution et compétitivité : deux exigences compatibles ?* - Paris, Presses des Mines
- **<http://www.toutsurlenvironnement.fr>**
- **<http://criticalfriendsinternational.com>** : Plateforme regroupant des exemples de dialogue parties prenantes dans plusieurs entreprises françaises et internationales
- **Late lessons from early warnings: science, precaution, innovation, EEA Report No 1/2013**
- **Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social**  
**Direction générale du travail, 2015**  
Plan Santé au Travail 2016-2020
- **Site du programme Concertation, Décision, Environnement (CDE),**  
<http://www.concertation-environnement.fr>
- **Slovic Paul, Perception of Risk.**  
Science, New Series, Volume 236, Issue 4799 (Apr. 17, 1987), 280-285.
- **Transparence et intégrité du lobbying un enjeu de démocratie, Transparency France, 2014,** <http://goo.gl/iUV1Xf>
- **Von Schomberg René, 2011**  
'Prospects for Technology Assessment in a framework of responsible research and innovation' - *Technikfolgen abschätzen lehren: Bildungspotenziale transdisziplinärer Methode*, P.39-61, Wiesbaden: Springer VS
- **Von Schomberg, Rene, 2013.**  
A vision of responsible innovation. In: R. Owen, M. Heintz and J Bessant (eds.) Responsible Innovation. London: John Wiley, forthcoming

