

8-12-07

L'INTEGRATION DES PARTIES PRENANTES A UNE DEMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIETALE DE L'ENTREPRISE S'APPUYANT SUR L'UTILISATION DE REFERENTIELS ET DE NORMES

Réflexions préliminaires sur l'expérience en cours d'une grande entreprise industrielle française.

**François PETIT
Daniel BELET
Groupe Sup de Co La Rochelle**

INTRODUCTION

« Comment mettre en pratique la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et le dialogue avec les parties prenantes (PP) dans une organisation ? » devient aujourd'hui une question prégnante dans les entreprises confrontées à de nouvelles pressions et exigences.

Les managers se posent la question de savoir comment réaliser en pratique une démarche socialement responsable, avec quels principes directeurs, avec quels processus, par quelles actions et pour quels résultats... Cette réflexion actuellement encore embryonnaire, implique un nouveau processus d'apprentissage de la RSE par les entreprises.

Aussi émerge un intérêt croissant pour une méthodologie opérationnelle permettant de mieux associer les PP de l'entreprise dans une telle démarche plus socialement responsable.

La question centrale de cette *communication* est celle du dialogue avec ses PP, notamment locales, qui résulte de la mise en œuvre d'une telle démarche de RSE à partir de la méthodologie proposée par les nouveaux référentiels dans ce domaine.

Dans cette communication nous aborderons cette problématique à travers l'expérience en cours d'une grande entreprise industrielle française et nous ferons part de quelques réflexions qu'elle suscite au stade actuel. Il doit être clair que cette expérience n'étant pas achevée, il est trop tôt pour en tirer des enseignements. Par ailleurs, il convient de comprendre que cette communication se limite à relater partiellement un cas d'entreprise avec une perspective essentiellement descriptive, et que, par conséquent elle n'a pas, à ce stade au moins, de prétentions en matière de contribution à une recherche théorique sur ce sujet.

Après avoir présenté brièvement le cadre de cette opération, nous présenterons les principaux aspects de cette expérience en cours fondée sur la méthodologie proposée par des référentiels de la RSE telle que la SD 21000, et mettrons l'accent sur la problématique des relations avec les PP, notamment locales. Puis nous ferons part de quelques réflexions sur la démarche de cette entreprise par rapport à la future norme ISO 26000 qu'elle vise à intégrer à terme dans son système de management, en nous focalisant sur la problématique du dialogue avec ces PP.

CONTEXTE DE L'EXPÉRIENCE EN COURS DE CETTE ENTREPRISE

Nous sommes aujourd'hui dans une situation où la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) tente de répondre à une certaine défaillance de la logique du système capitaliste traditionnel et de l'économie marché. Elle propose un nouveau modèle qui tend à organiser progressivement le système complexe que constituent les relations de l'entreprise avec toutes les parties prenantes, et notamment celles de son environnement. La question posée est celle de rendre opérationnels les principes de la RSE. Une approche volontaire par la normalisation apparaît comme une voie possible et intéressante pour l'entreprise.

Les normes couvrent aujourd'hui l'essentiel de l'activité économique, parfois de manière non cohérente, sinon contradictoire comme le démontre très bien Savall. (2005)

Comme le souligne Capron (Capron et Quairel Lanoizelée, 2004), la théorie des Parties Prenantes (PP) construit une représentation réductrice de la RSE, car elle suppose que l'intérêt général peut se résumer à l'addition des intérêts des PP. Ainsi, l'optimum collectif serait basé sur la convergence des préférences identifiées des PP. Or le référentiel SD 21 000 de l'AFNOR prend en compte d'autres enjeux (que les PP) pour guider la réflexion et la démarche de l'entreprise.

De nombreux référentiels et autres guides surprenants du développement durable (DD) occupent le terrain international. Ils comblent en fait les lacunes d'une réglementation internationale à venir. En proposant chacun une approche spécifique, ils contribuent à générer du flou et de l'incertitude sur les concepts même du DD (Brodhag ,2003). Bien que leur statut soit très divers, il y a actuellement compétition entre ces différents guides et ces normes.

Dans ce contexte, il est permis de penser que l'avenir de la RSE se situe dans une normalisation internationale de type ISO qui devrait permettre (comme pour la qualité et l'environnement en son temps) d'éclaircir la situation actuelle qui reste encore assez confuse.

La démarche de RSE que l'entreprise a retenu s'appuie sur le référentiel spécifique et la méthodologie proposée dans le document AFNOR SD 21000. Elle a clairement pour objectif de la préparer à la future norme de développement durable ISO 26000 qui doit paraître d'ici 2 à 3 ans.

Nous avons participé à cette expérience comme experts-consultants en apportant une aide méthodologique à l'entreprise dans la mise en œuvre de cette démarche (référentiels, méthode de recueil d'informations auprès des acteurs, etc.), en animant certaines réunions de travail, et en la conseillant dans la mise pratique de cette méthodologie. Ce qui nous a permis d'être dans une position d'observateurs « de l'intérieur » de l'entreprise, en travaillant en étroite relation avec l'équipe projet constituée de cadres supérieurs de l'entreprise pendant plusieurs mois.

L'étude de cas sur laquelle s'appuie cette communication privilégie donc une approche qualitative et descriptive. Elle cherche surtout à expliquer la démarche et les processus par lesquels l'entreprise amorce un dialogue avec ses PP en suivant la méthodologie et le référentiel du document AFNOR SD 21000 qui sont cohérent avec la future norme ISO 26000 à laquelle elle souhaite se conformer à terme.

L'EXPERIENCE EN COURS DE MISE EN OEUVRE D'UNE DEMARCHE DE RESPONSABILITE SOCIETALE AXEE SUR LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES .

2 1 - La méthodologie utilisée par l'entreprise (Document d'application de la SD 21000) et ses premiers résultats en matière de relations avec les PP.

L'entreprise a choisi une démarche méthodologique de mise en place de la RSE procédant du document SD 21000 de l'AFNOR.

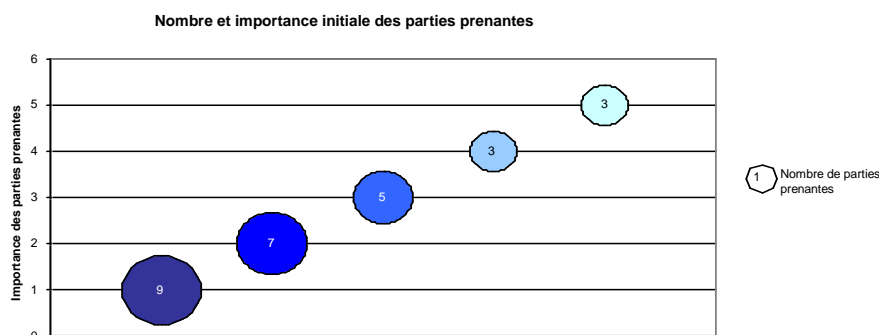
Le document d'application FD X 30-023 de la SD 21000 utilisé se situe clairement dans une logique d'auto-évaluation, c'est-à-dire une réflexion de l'entreprise sur le DD.

Cette auto-évaluation utilise des grilles de niveaux de maturité (avec un critère de performance et un critère d'importance) par thématique (enjeu) abordée. Les différents niveaux sont définis à l'aide d'une cotation comme ceux que l'on peut trouver dans les approches qualité.

2.2 Catégorisation des Parties Prenantes :

Dans le cadre du travail réalisé sur les PP, une typologie se dégage en liaison en fonction des niveaux d'importance attribués aux PP.

Le schéma suivant représente le nombre de PP pour chaque niveau d'importance :



Ce tableau fait apparaître un « noyau dur » de 6 catégories de PP qui comprend : les actionnaires, les salariés, les partenaires stratégiques (alliances) auxquels s'ajoutent, les clients, les grandes entreprises du secteur et les certificateurs.

Puis, un « deuxième cercle », qui regroupe notamment des PP locales ou du « territoire ». Ces PP sont connues, mais il n'existe pas de relations organisées et suivies avec celles-ci. Ces PP « demandent » réflexion à l'entreprise pour développer un dialogue. Ce sont entre autres : les collectivités locales (Mairies, Conseils Généraux..), Direction Régionale de l'Industrie et

de l'Environnement (DRIRE), Préfecture, Agence de l'Eau, les associations locales, mais aussi des fournisseurs, des sous-traitants

Enfin, les PP « inconnues », ou en tous cas pouvant être considérées comme sans importance pour l'entreprise. En réalité, il s'agit surtout de celles dont on ne sait pas apprécier l'intérêt, ni les attentes ni les besoins. On retrouve dans cette catégorie : les instituts de formation, les organismes de recherche, les écoles, les organisations professionnelles, les Chambres de Commerce, les directions départementales de l'Équipement, les compagnies d'assurances, etc..

Ce sont des PP qui sont perçues a priori comme n'ayant qu'un faible pouvoir de « nuisance » pour l'entreprise, au moins à court/moyen terme.

Cette première typologie montre ce qu'intuitivement on peut imaginer, à savoir que l'entreprise « connaît bien » des PP traditionnelles, mais insuffisamment d'autres PP qui ne sont pas directement liées à son activité économique courante et dont le pouvoir de nuisance potentielle lui apparaît faible.

2.3- La problématique du dialogue avec les PP

Si le dialogue avec les PP est une pratique aujourd'hui bien amorcée dans le monde anglo-saxon, il n'en est pas de même en France parmi les grandes entreprises qui n'ont pas encore encouragé la transparence, ni cherché à développer un climat de confiance, ni fait preuve de beaucoup d'intérêt pour chercher à comprendre d'autres interlocuteurs de la société civile de leur environnement.

Pourtant les organisations ne peuvent survivre que si elles « respirent » avec leur environnement. Elles ne peuvent pas vivre repliées sur elles-mêmes. « L'ouverture sur les autres est capitale » comme l'ont souligné de nombreux observateurs des entreprises (Crozier et Sérieyx, 1994). Ce n'est qu'en se nourrissant quotidiennement de leurs échanges avec l'environnement qu'elles peuvent progresser ou éviter de prendre des risques, contrairement à une attitude autarcique de repli sur soi et d'isolement qui peut s'avérer risquée...

La mise en œuvre pratique d'un dialogue avec une PP est cependant délicate. Elle requiert un processus interactif entre l'entreprise qui essaie de se protéger (comme l'approche risque de la SD 21000) et de défendre sa réputation et des PP diverses qui désirent infléchir sa stratégie et ses « réponses » pour que celle-ci prenne en compte leurs intérêts.

2. 4 – Enquête test auprès d'un groupe de six parties prenantes.

Le but principal visé est de recueillir l'expression des besoins et un « premier avis » sur la relation entretenue (ou non) avec la PP. L'équipe projet a décidé de mener une enquête test à l'aide d'un questionnaire structuré en 10 questions ouvertes afin de préciser les attentes des PP vis-à-vis de l'entreprise. Sur la base fournie par la SD 21000, une trentaine de catégories de PP avaient été identifiées par l'entreprise. Six PP, parmi les plus importantes, (selon la cotation) ont été retenues. Les critères de sélection des PP pour ce test relèvent des exigences suivantes : diversité, importance, accessibilité, validité.

L'entreprise n'a pas mis en place une approche sélective concernant les interlocuteurs : Un état de fait s'est imposé. Les interlocuteurs rencontrés sont les personnes enregistrées dans une banque de données de l'entreprise, ou connues d'une personne (ou d'un service) ou encore celles qui s'étaient manifestées lors de la réponse à un courrier préalable. Les interlocuteurs ont été interviewés en face à face...

Chacune de ces interviews a duré approximativement deux heures. Afin d'éviter les risques de dérapage et pour créer les conditions d'un véritable dialogue, des précautions ont été prises autour des points suivants : neutralité des interviewers, humilité du positionnement de l'entreprise (processus en amélioration), transparence des résultats (redistribués aux interlocuteurs notamment), contribution aux objectifs de la démarche RSE de l'entreprise ...

La demande principale des six PP réside dans la mise en place « effective » d'une vraie **relation**, c'est-à-dire un dialogue durable entre l'entreprise et les PP. Les attentes essentielles portent sur deux types d'enjeux : d'abord la communication externe et, en deuxième lieu, la pérennité de l'activité et la connaissance de l'évolution de l'entreprise à long terme.

On observe que, les enjeux identifiés lors des interviews des PP sont moins nombreux que les enjeux supposés et relevés par l'entreprise.

Les enjeux « économiques et financiers » ont été peu développés (tout juste mentionnés) lors des interviews. On note que les enjeux économiques ne sont pas spontanément associés au concept de développement durable.

Globalement, les PP ont une attente de « résultat » sur ce qui les touche directement, et pas d'avis précis sur les moyens organisationnels de l'entreprise. Les enjeux portés par ces attentes sont ceux ayant une répercussion immédiate et tangible sur les intérêts des PP : la communication, et donc la demande d'un dialogue avec une vraie relation suivie dans le temps, en est une illustration caractéristique.

2.5 Les axes d'amélioration résultant de ces analyses :

Les interviews ont largement démontré le « bien fondé » de la démarche passant par le recueil d'informations et des attentes des PP.

Les résultats de ces investigations préliminaires auprès d'un échantillon de 6 PP mettent en évidence les principaux axes d'amélioration suivants :

- L'axe *relations avec les PP* qui apparaît comme une priorité numéro Un, est largement conforté par cette enquête.

- L'axe *pratiques managériales* avec notamment les enjeux suivants :

- + La communication externe

- En premier lieu, lancement du *dialogue avec les PP*, sous forme de l'administration rapide d'un questionnaire à tout ou partie d'une sous-catégorie de « PP territoriales »
 - Dans un deuxième temps, une invitation à un événement des « PP territoriales » pour un « échange » avec l'entreprise sera organisée.

- + Les pratiques de management

- La démarche DD doit s'intégrer dans les processus existants du système de management intégré (*SMI*) relatif au département QHSE de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'en faire « un système DD à part »...

PROBLÉMATIQUE DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES TERRITORIALES

3.1 Le choix d'une priorité territoriale en matière le dialogue avec les PP

Il s'agit pour l'entreprise de crédibiliser sa démarche aux yeux de PP qui comptent a priori le plus pour elle, qui sont dans sa « sphère d'influence » ou bien qui sont susceptibles d'impacter le plus directement son activité et représentent un risque...

Cette entreprise ont délibérément choisi de donner la priorité avec les PP se situant sur son territoire défini comme une douzaine de kilomètres autour de son site.

Cette focalisation sur les PP territoriales résulte de la volonté de la DG. C'est elle qui l'a imposée comme stratégie de dialogue avec les PP au moins à court terme.

Cette priorité donnée aux 'PP territoriales' (qui est un sous-ensemble du deuxième cercle de la catégorisation) constitue un véritable « projet d'entreprise ». Il s'agit de devenir un « acteur de la vie locale » pour apprendre à « vivre ensemble » sur un même espace géographique et économique. Ce choix n'est pas envisagé comme une simple opération de communication ponctuelle de l'entreprise vis à vis de son environnement local.

Il est d'ailleurs cohérent avec les résultats de plusieurs études (Détrie, 2004) qui montrent que, dans l'ordre, les trois objectifs prioritairement cités par les entreprises pour les « actions sociétales » sont respectivement :

- image et notoriété
- mobilisation du personnel
- relations avec les collectivités et les partenaires locaux

Les éléments de « sortie » recherchés par l'entreprise dans l'instauration d'un tel dialogue avec les PP sont multiple: recueillir les besoins et attentes, améliorer son image, préparer des conférences ultérieures, infléchir la stratégie général et les plans d'actions, adapter l'organisation et la structure interne de l'entreprise, etc.

3.2 Identification des cibles : quelles sont les PP territoriales « clés » ?

Cette identification des cibles représente un « parcours » sinueux mais révélateur du volontarisme et du pragmatisme de l'entreprise.

Une vision d'ensemble des PP a conduit l'entreprise à reprendre un découpage selon les piliers du DD : économique, social/sociétal et environnemental.

Deux écueils majeurs se sont rapidement dressés : le premier d'ordre méthodologique, le second d'ordre quantitatif.

Il s'est révélé impossible de classer les PP dans l'une de ces trois « cases » prédéfinies .A contrario, cette difficulté corrobore totalement la démarche de la SD 21000 qui fait « porter » plusieurs enjeux, de toute nature (économiques, sociale et environnementale), par chaque PP.

Au total, plusieurs centaines de PP ont fait l'objet d'une identification « territoriale ».

Mais la volonté de l'entreprise de limiter le nombre de PP à prendre en compte, et de vouloir « hiérarchiser » de façon optimum celles-ci, l'a conduit à cibler plus précisément une sous-

catégorie :les *collectivités locales et aux associations professionnelles du territoire*. En effet elles représentent aux yeux des dirigeants un relais d'opinion et une capacité « d'influence » non négligeable...

3.3 L'enquête auprès de collectivités locales :

La hiérarchisation et l'établissement d'une liste de PP « clés » a pour but immédiat la réalisation d'une enquête afin d'amorcer un dialogue.

Les points-clés de l'enquête :

L'entreprise souhaite dégager les attentes et besoins « significatifs » qui serviront de données d'entrée à l'élaboration d'une stratégie RSE de l'entreprise et donc à ses plans d'action futurs. Une attention particulière est donnée au choix de l'interlocuteur de la PP. La question de ce choix des représentants légitimes des communautés locales est évidemment cruciale pour garantir la représentativité des intérêts de la PP.

Il est également fondamental de bien déterminer les sujets à traiter dans le questionnaire. Cette enquête a aussi un but « pédagogique » auprès des interlocuteurs. Une phase de validation de la terminologie employée est apparue indispensable. Elle permet une acceptation sémantique commune.

Le questionnaire :

Le questionnaire se veut générique, applicable à toutes les PP visées et parfaitement compréhensible par tous. C'est la raison pour laquelle il sera administré avec une lettre d'accompagnement explicative de la démarche de l'entreprise et un glossaire DD.

Le questionnaire est élaboré à partir d'une dizaine de questions ouvertes. Le premier objectif est de percevoir l'intérêt que porte la PP à l'entreprise, le second est de mieux comprendre les activités et les projets de ces PP. Enfin, le troisième est de recueillir les attentes, besoins et souhaits de ces PP.

Les données de sorties de l'enquête et Le futur traitement des réponses

Cette enquête ne fournira pas une étude d'image, mais bien une série d'informations recueillies à la source de nature essentiellement qualitatives et qu'il faudra traiter et surtout savoir interpréter dans leur subjectivité ...

3.4 - Les perspectives : un événement de concertation

A la sortie du processus d'enquête, les points suivants feront l'objet d'une attention particulière : identification des acteurs « significatifs », prise en compte (ou non) de l'intégralité des acteurs et des acteurs « faibles », identification des sujets essentiels à traiter, moyens d'éviter des frustrations chez les représentants des PP, etc.

L'organisation d'un événement (invitation par l'entreprise à une réunion d'échange) exclusivement dédié aux PP locales qui auront répondu, est prévue après le dépouillement des questionnaires et l'analyse de l'ensemble des réponses.

Mais pour cette entreprise il y a également un autre enjeu important dans cette démarche qui est d'anticiper et de préparer le mieux possible la mise en œuvre du futur référentiel

international en matière de développement durable : la future norme ISO 26000 dès que celle-ci sera finalisée et applicable . Elle y voit un intérêt d'image, notamment d'excellence au plan mondial, afin de se différencier dans un contexte de vive concurrence internationale

LA DEMARCHE RSE DE L'ENTREPRISE DANS LA PERSPECTIVE DE LA FUTURE NORME ISO 26000

41- Origine et situation actuelle de la future norme l'ISO 26000

Du fait de l'existence de nombreuses interprétations de la RSE, une norme acceptée internationalement sera susceptible de contribuer fortement à obtenir une compréhension précise et globale des concepts et des pratiques de mise en œuvre opérationnelle de cette démarche dans les organisations.

Elle engendrera, a priori, des impacts bénéfiques sur les entreprises ou organisations qui s'y engageront : réputation/image, capacité à attirer de nouveaux employés, cohésion du personnel, appréciation des investisseurs, image vis-à-vis des clients, de la collectivité ainsi que de toutes les autres PP...

L'esquisse existante de la future norme ISO 26000 fournit les lignes directrices relatives aux principes et domaines de la RSE. Elle a pour but d'instaurer un climat de confiance et de responsabilité avec les PP. Elle vise également à intégrer la responsabilité sociétale dans les stratégies, les systèmes de management et les processus opérationnels en vigueur dans les entreprises.

Les raisons essentielles de la promotion de cette future norme sont donc de deux ordres :

- harmoniser la vision du DD et de la RSE au niveau international
- « incrémenter » ou faire progresser la mise en œuvre pratique du DD dans les organisations.

Le texte préliminaire de cette norme a été élaboré dans le cadre d'un processus impliquant des représentants de six groupes différents de PP : Industries, Gouvernements, Syndicats, ONG, Consommateurs, Consultants et Instituts de recherche. Ce travail est réalisé sous l'égide de l'ISO par le comité technique: « Responsabilité Sociétale ».

La future norme ISO 26 000, dans sa mouture provisoire actuelle, est composée de 7 articles.

Le concept de responsabilité sociétale(RS) est décrit dans l'article 4 qui propose la définition suivante :

« La responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui :

- *Est compatible avec le DD*
- *Prend en compte les attentes des PP*
- *Respecte les lois en vigueur*
- *Est intégré à l'ensemble de l'organisation*

Les principes généraux de la RSE qui sont transversaux aux thèmes et sont développés dans l'article 5 peuvent se résumer par : respect de la loi et des instruments internationaux, reconnaissance *des droits des PP*, l'obligation de 'rendre compte'.

D'autres « grands principes » font encore débat comme : le « comportement éthique », l'approche de précaution, le concept de diversité ...

L'article 6 présente les thèmes(sept enjeux) qu'impliquent la RSE : gouvernance, droits de l'homme, conditions de travail, environnement, « bonnes pratiques » des affaires, consommation , et aussi l'*engagement territorial*.

Les recommandations pratiques sur l'intégration et la mise en œuvre de la RSE au sein de l'organisation, y compris les questions relatives aux PP, sont développées dans l'article 7.

4.2 La démarche en matière de relations avec les PP : les recommandations de L'ISO 26000

Dans la version actuelle de l'ISO 26000, la définition dominante des PP est celle d'individus ou de groupes ayant un intérêt identifiable dans les activités d'une organisation. Cet intérêt étant également en lien et compatible avec la philosophie du DD.

Ce qui permet d'inclure de manière explicite les acteurs dits « faibles » (comme les générations futures..) et toutes les thématiques fondamentales du DD.

L'approche des PP repose sur l'idée que le succès d'une organisation dépend de sa capacité à identifier, prendre en considération et gérer les « intérêts » de ses principales PP. Dans un objectif d'amélioration continue, il est recommandé à l'organisation :

- d'identifier toutes ses PP,
- d'engager le dialogue avec ses PP « clés » pour répondre à leurs préoccupations,
- de hiérarchiser les intérêts ' significatifs' de ces PP.

Un principe de reconnaissance des PP est donc institué. Il est demandé à l'organisme de consulter ces PP afin qu'elles expriment leur vision et leurs intérêts quant à l'impact de ses activités. Il est également demandé que celui-ci les informe des projets et des décisions susceptibles d'avoir une incidence sur elles.

La norme reconnaît implicitement que les PP sont aujourd'hui plus informées, plus connectées, plus organisées et qu'elles jugent, voire sanctionnent le niveau de responsabilité avec lequel une organisation conduit son activité en estimant sa contribution négative ou positive par rapport au « bien commun ».

Le processus de dialogue avec les PP selon l'ISO 26000 :

Il comprend deux étapes consécutives : le processus d'identification et le processus de hiérarchisation des intérêts des PP.

• Le *processus d'identification* comprend plusieurs exigences qui concernent trois domaines :

- les PP en tant que telles,
- la représentation de ces PP
- la méthode utilisée pour déterminer les PP

TABLEAU 1

LES RECOMMANDATIONS POUR L'IDENTIFICATION DES PP

DOMAINES	Recommandations ISO 26000	Commentaires
1. IDENTIFICATION DES PP	1.1 Les PP Stratégiques, Indispensables pour la RS 1.2 Les PP Désireuses d'être impliquées 1.3 Les PP Compatibles avec le DD 1.4 Les PP Incluant des acteurs faibles (enfants ...) 1.5 Les PP 'géographiques'	Notion de PP –Clés
2. IDENTIFICATION DES REPRESENTANTS DES PP	Les représentants doivent être : - légitimes - appropriés	Prise en compte de la Notion de « voisinage » d'un organisme et de ses représentants
3. METHODE d'IDENTIFICATION	- Par une équipe de l'entreprise	Notion d'intégration de points de vue différents et de consensus

L'identification des PP et le processus d'identification repose sur une analyse des PP stratégiques ('*incontournables*'). Ce qui implique une prise en compte des PP qui s'identifient elles-mêmes et qui désirent être impliquées, mais aussi une vérification de la compatibilité de ces PP « clés » avec le concept de DD, ainsi que les personnes les plus appropriées pour les représenter . Elle suppose aussi une équipe projet pour conduire ce processus d'identification.

D'autres éléments importants, mais qui relèvent davantage de l'aspect générique de l'ISO 26000 sont susceptibles de s'ajouter (ex : la cartographie des PP)

- *Le processus de hiérarchisation des intérêts des PP*

Après une étape d'identification, une organisation est conduite à hiérarchiser l'importance des PP en fonction de leurs intérêts ...

Les préconisations pour la hiérarchisation des intérêts des PP recommandent notamment :

- une approche basée sur le risque
- une prise en compte des relations juridiques et réglementaires avec les PP
- une évaluation basée sur les ressources de l'organisation
- une approche basée sur le « consensus » des intérêts des PP
- un dialogue minimaliste au départ (avec un petit nombre de PP ciblées)

TABLEAU 2

RECOMMANDATIONS POUR LA HIERARCHISATION DES INTERETS

APPROCHE	MESURE	COMMENTAIRES
1. PAR LES RISQUES	Importance des intérêts de l'organisation	Utilisation de grille de risque
2. PAR LES RELATIONS (avec les PP)	Degré de 'contrainte' /PP	Ex : juridique, vérificateurs
3. PAR LES RESSOURCES (internes)	Structure et quantité	Compétences liées aux intérêts des PP
4. PAR LE CONSENSUS (des PP)	Majorité relative (l'intérêt des PP)	Consensus sur les sujets prioritaires
5. PAR LE MINIMALISME	Nombre et type de sujet/ d'intérêt pris en compte	Nombre 'maitrisable' (et correspondant aux besoins de l'organisation)

Une organisation doit appréhender et comprendre les préoccupations de ses 'principales PP' en ce qui concerne les questions 'significatives' de RS, dans les limites de sa responsabilité et de ses possibilités. Aucune organisation ne peut dialoguer avec toutes ses PP en même temps et au même niveau d'intensité.

Une fois les PP identifiées, l'ISO 26 000 préconise de hiérarchiser leurs *intérêts* (liés à un principe ou une question centrale) sur la base d'une approche basée sur le risque, d'une prise en compte des intérêts découlant de relations contraignantes (juridiques..), d'une évaluation des ressources (pour traiter d'abord les questions les plus importantes, d'une approche basée sur le consensus.

Il en découlera un dialogue plus « minimaliste » avec des PP considérées comme « clés », ce qui permettra un processus beaucoup plus maitrisable. .

43 - Adéquation de la démarche de l'entreprise au regard des recommandations de l'ISO 26000

4.3.1 - La démarche de l'entreprise comparée à celle préconisée par l'ISO 26000.

Pour donner une première indication sur la démarche de l'entreprise, comparée à celle mentionnée dans la future norme ISO 26 000 et plus précisément pour sa mise en œuvre pratique, on repris une grille déjà utilisée dans un travail précédent (Petit & Belet,2006)..

Il s'agit de synthétiser la réflexion sur le « niveau » de RSE atteint aujourd'hui par cette entreprise, de visualiser un cheminement de progrès pour demain à l'aide des critères simples que fournit la future norme au vu du stade actuel de sa démarche.

Les deux tableaux suivants se présentent comme des « ponts stratégiques » pour atteindre une hiérarchisation des intérêts des PP (au sens de l'ISO 26000).

Les informations, les résultats puis leur interprétation, se situent dans une « vision » de l'avenir immédiat pour l'entreprise et posent la question des processus à mettre en œuvre pour satisfaire les recommandations de la norme.

Afin de positionner l'entreprise (stade actuel) notre méthode a consisté à adopter une attitude « d'auditeur », en nous référant à l'existence de 'preuves' comme : la politique DD affichée, les travaux effectués par l'équipe projet, la nouvelle structure DD mise en place. Mais surtout , c'est le référentiel QHSE/DD (en particulier la teneur de son chapitre concernant les PP) et les actions engagées qui légitiment ce positionnement.

Il convient de remarquer qu'au départ la démarche DD s'était développée dans le système QHSE de l'entreprise. Concrètement l'équipe projet s'est interrogée notamment sur les définitions et la catégorisation des PP, de leurs interfaces, de leur « priorisation », et à justement remis en question des schémas pré-existants au sein de l'entreprise sur une caractérisation préalable , a priori , des PP.

TABLEAU 1 : COMPARATIF RELATIF A L'IDENTIFICATION DES PP

STADE Actuel D'IDENTIFICATION	Rien ou, Embryonnaire	En Démarrage	Partiel	Avancé	Systematique, Exemplaire
PP « stratégiques »				x	
PP « désirables »	x				
PP « compatibles avec le DD »	x				
PP « faibles »	x				
PP « géographiques »		x			
2. Représentants des PP		x			
3. Méthode utilisée				x	

--	--	--	--	--	--

TABLEAU 2 : COMPARATIF RELATIF A LA HIERARCHISATION DES INTERETS DES PP

STADE Actuel de la Hiérarchisation	Rien ou embryonnaire	En démarrage	Partiel	Avancé	Systematique, exemplaire
1. Par les risques					x
2. Par les relations				x	
3. Par les ressources		x			
8 Par le consensus	x				

L'identification des PP :

L'entreprise est dans une situation (niveau) avancée sur deux critères :

- L'analyse et l'identification des PP « stratégiques » : les résultats de la catégorisation des PP en témoignent. Ce positionnement n'est que le reflet des pratiques existantes de l'entreprise.
- Le noyau méthodologique du travail repose sur le « consensus », réellement et globalement appliqué par l'équipe projet.

Par contre,

- Il n'y a qu'un seul exemple de démarche volontaire récente auprès (réunion avec les dirigeants) d'une association locale qui a manifesté son intérêt (donc désireuse) pour une collaboration avec l'entreprise
- La sélection des PP selon les critères DD n'est pas encore engagée, pas plus que la préoccupation première n'est d'assurer une relation, ne serait-ce que 'symbolique', avec des PP « faibles ».

Hiérarchisation des intérêts des PP :

Les différences concernent encore beaucoup le contenu de la démarche, opposant trois approches fondamentalement différentes

- une approche de base : La hiérarchisation par le risque. Elle procède d'une culture ancienne et correspond bien au « premier âge » d'une démarche de RS.
- une approche positive : la liaison et la cohérence entre les ressources humaines allouées par l'entreprise et la structuration (organisation DD, référentiel QHSEDD...) avec le focus et les axes choisis de RSE.

- une approche active : c'est la sensibilité et l'ouverture de l'entreprise aux dimensions sociales et environnementales et à la prise de conscience de sa responsabilité. Elle traduit la volonté d'augmenter à long terme la valeur de l'entreprise par une meilleure compréhension mutuelle avec les PP.

L'approche par le « risque » reste en général l'approche la plus « naturelle »

Le dialogue avec les PP a aussi des limites . Il existe quelques règles en matière de maîtrise et de succès du dialogue avec les PP. Pour engager et construire un véritable « dialogue » avec celles-ci, il est nécessaire de :

- Dire ce qu'on va faire et surtout faire ce qu'on a dit
- Prendre en compte les informations recueillies pour les utiliser en amont des décisions (phase d'évaluation des projets et des plans d'action)
- Savoir évaluer et hiérarchiser les résultats (attentes des PP, risques encourus directs et indirects, opportunités, partenariats, etc.).

L'entreprise sera en meilleure position pour détecter des problèmes clés (par exemple consensus des PP sur une exigence ou un grief particulier), pour prévenir des crises « locales », pour développer des partenariats sur le territoire, pour influencer le point de vue des PP , pour aider ces dernières à comprendre l'entreprise et ses difficultés, pour maintenir voire améliorer son capital réputation et sa notoriété au niveau territorial.

4.3.2 - l'ISO 26000 et l'engagement sociétal au niveau local (ou du territoire)

L'ISO 26 000 stipule que toutes les organisations ont une responsabilité au niveau de leur territoire car chacune exerce des impacts et des influences positifs ou négatifs sur son environnement local. L'engagement sociétal permet aux organisations de mieux connaître le tissu local, de respecter les missions et les visions de chacun et d'établir des relations de confiance avec les différents acteurs locaux du territoire.

La question posée à l'entreprise ou l'organisation en cause est donc celle de sa contribution à son 'ancrage sociétal', au développement économique, à son engagement par rapport aux personnes vivant dans son périmètre géographique d'influence.

TABLEAU 3
LES CRITERES DE L'ANCRAGE TERRITORIAL SELON ISO 26000 :
LES ATTENTES, LES ACTIONS

CONTRIBUTION	Domaines des ATTENTES	ACTIONS/exemples
TERRITORIALE	1/ Actions citoyennes	-S'attaquer à la corruption
	2/ Santé	-Promouvoir les bonnes habitudes alimentaires
	3/ Culture	-Préserver le patrimoine

	4/ Formation	-Encourager la formation permanente
	5/ Pauvreté	-Contribuer à l'intégration de groupes minoritaires
ECONOMIQUE	6/ Utilisation des ressources	
	7/ Economie locale	-Préférer les fournisseurs locaux
	8/ Taxes	-Fournir toutes les informations voulues
	9/Innovation	-Engager un partenariat avec les universités et laboratoires locaux
ENGAGEMENT	10/Population voisine	- Donner une juste compensation aux impacts négatifs
	11/ Consultation, négociation	- Accepter l'obligation de rendre compte aux PP
	12/ Acquisition de compétences	- Renforcer les compétences PP pour participer aux décisions
	13/ Investissement	- Agir dans le bénévolat et la donation

Cette contribution territoriale débouche sur des actions touchant les sujets divers comme : la sensibilisation liée à des attentes précises (gestion de l'environnement), la promotion de la santé (bonnes habitudes alimentaires), la préservation du patrimoine (valoriser les associations locales...),la promotion de la formation...

Au plan économique, l'utilisation efficiente des ressources, le paiement des taxes, le développement de nouvelles technologies, l'investissement, la création d'emplois, sont des indicateurs qui permettent de contribuer au développement durable de la zone géographique en cause. Dans le domaine de l'innovation des sciences et des techniques on s'attendra à un engagement de l'entreprise- surtout s'il s'agit d'une grande entreprise - auprès des universités, des écoles et laboratoires afin de participer à leurs recherches.

Ces modes de collaboration avec l'environnement local se traduiront par différents moyens dont l'idée centrale est une forme de collaboration, et notamment « *un travail commun en partenariat, par un échange d'expérience, de ressources et d'efforts ...qui permet de rendre les actions combinées d'ancrage territorial plus efficaces* » (Commission de normalisation DD- RS AFNOR (2007)

4.3.4 Dimension territoriale et référentiel de l'entreprise

Pour intégrer les lignes directrices de l'ISO 26000, l'entreprise devra encore étendre son propre référentiel (système de management intégré SMI) à la dimension territoriale de son implantation. Outre une structure définitivement adaptée (ressources supplémentaires à mettre en place) et une définition des programmes d'actions. Il sera nécessaire de fixer des cibles et de travailler avec des indicateurs de RSE dans ce domaine. Les trois autres considérations vont relever de la communication, du dialogue et du 'rendre compte' à cette catégorie de PP. Puis il s'agira d'effectuer une évaluation régulière des pratiques telles que le stipule l'ISO 26000 : schéma bien connu d'un système de management (type ISO 9000), que propose, en fait, la future norme de l'ISO 26000 dans son article 7 actuellement.

CONCLUSION :

Cette communication a présenté la méthodologie de la mise en œuvre de la RSE à partir des recommandations des normes émergentes dans ce domaine (SD 21000 et future ISO 26000) A partir du suivi d'une expérience encore en cours d'une grande entreprise industrielle s'étant résolument engagée dans cette voie et d'un début de mise en œuvre, elle a également permis de présenter un ensemble de réflexions préliminaires sur la problématique du développement d'un dialogue avec les parties prenantes, notamment au niveau territorial.

L'objectif étant de préparer l'entreprise à cette future norme RSE. Sa stratégie de développement l'incite à être parmi les premières à y répondre.

Ce travail préliminaire a naturellement une nature encore exploratoire et qualitative compte tenu de l'expérience en cours de cette démarche par l'entreprise. De plus, elle présente des limites méthodologiques évidentes, à ce stade en se bornant à une approche descriptive de cette expérience. Il s'agit seulement de tenter de comprendre et d'interpréter, sur la base des informations rassemblées au cours de réunions, d'interviews, de questionnaires, etc. le cheminement progressif de l'intégration de la démarche RSE dans le système de management de l'entreprise.

Il est fort probable qu'à l'instar des ISO 9000 et 14000, cette norme ISO 26 000 ait de bonnes chances de s'imposer, compte tenu de l'exigence croissante de développement durable et de responsabilité sociétale que nos sociétés occidentales appellent aujourd'hui de leurs vœux, ainsi que des pressions politiques et des nouvelles réglementations qui ne manqueront pas de se développer dans les années à venir. Une anticipation lucide et intelligente de ces évolutions a toutes les chances de donner un avantage déterminant aux entreprises et organisations qui s'engageront les premières sur cette voie, à l'image du cas de cette grande entreprise industrielle.

Références bibliographiques

- Brodhag C, Delchet K (2004), « Audit et Développement durable », classeur Audit et Evaluation AFNOR
- Capron M., Quairel Lanoizelee F (2004) , « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », La Découverte , Collection Entreprise et Société.
- Commission de normalisation DD/RS(2007) - DDRS document N.146
- Crozier M. et Sérieyx H. (1994), « Du management panique à l'entreprise du XXI^e siècle » Maxima Editions.
- Detrie P.(2004), « L'Entreprise Durable », Editions Dunod .
- Livre Vert (2001): « Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises », Commission de l'Union Européenne.

- Petit F. et Belet D (2006), « Application du référentiel Afnor FD X 30-023 comme outil d'auto évaluation de la RSE » , communication à la Journée « Humanisme et Gestion » Bordeaux Ecole de Management - avril.
- Savall H. et Zardet V , (2005) « Tétranormalisation défis et dynamiques » , Economica.
- Traduction française de l'ISO WD.3 / Lignes directrices relatives à la RS 26000.