

# Cartographier les parties prenantes

## Introduction

### Contexte

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

### Définitions

#### Qu'est ce qu'une partie prenante ?

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

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

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

Par ailleurs, on peut observer que les liens peuvent s'exercer de différentes manières :

- Pratiques d'interpellation (ou de confrontation...)
- Pratiques de dialogue
- Pratiques d'engagement contractuel (partenariats ONG, accords cadres transnationaux)

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

## Cartographier ses parties prenantes – pourquoi, qui, comment ?

### Pourquoi faut-il savoir cartographier les parties prenantes ?

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

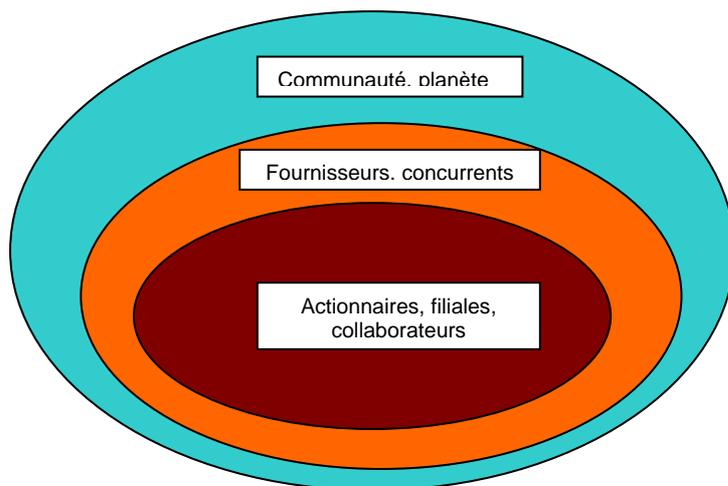
<b>En global :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- instaurer un dialogue constructif et une communication transparente avec toutes ses parties prenantes</li><li>- identifier les parties prenantes pertinentes selon la déclinaison des enjeux</li><li>- créer de la valeur pour tous</li><li>- partager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

## Qui ?

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

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

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



*Suez : Pour Le groupe, assurer un développement durable au plus près du terrain passe nécessairement par le dialogue avec les parties prenantes. SUEZ considère qu'une communication transparente avec toutes les parties prenantes est essentielle. Ces échanges soutiennent sa démarche de progrès continu tout en renforçant son ancrage territorial. En effet, les valeurs et la charte éthique du groupe structure une conduite fondée sur l'intégrité, la responsabilité et le respect des autres. Le premier principe est de se conformer partout et en toute circonstance aux lois et règlements en lien avec nos activités. Il ne suffit pas non plus de « reconnaître » des valeurs, il faut les mettre en pratique et passer, ainsi, de l'Éthique en général à « notre éthique » en particulier.*

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

**Carrefour** distingue les instances directes des instances indirectes :

### Principales instances d'information et de dialogue

#### Parties prenantes directes :

- clients
- collaborateurs
- actionnaire
- franchisés
- fournisseurs
- prestataires de services
- collectivités
- pouvoirs publics

#### Parties prenantes indirectes :

- médias
- ONG/associations sociales et environnementales

**Danone** qualifie ses Parties prenantes selon 4 grandes sphères :

#### Sphère sociale

- Salariés
- Consommateurs et associations de consommateurs

#### Sphère publique

- pouvoirs publics
- associations et ONG sociales et environnementales – organismes de promotion de la responsabilité sociale
- médias

#### Sphère économique

- actionnaires
- communauté financière et agence de notation sociale et environnementale
- distributeurs

#### Sphère industrielle et scientifique

- organisations professionnelles

**La démarche de Total**, en matière de responsabilité sociétale et environnementale s'inscrit dans le cadre de relations avec des parties prenantes internes ou externes, dont notamment :

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

## Comment ?

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

- **Selon les degrés de relations entretenus et ou les modes de consultation:**

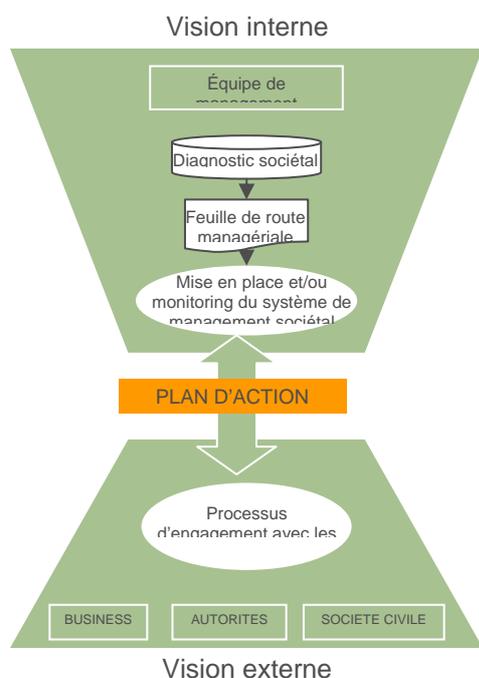
Ceux-ci peuvent commencer sous la forme d'une dénonciation, évoluer vers d'autres étapes comme le dialogue et, au mieux, se solder par un partenariat. Dans ce dernier cas de figure, les partenaires se rapprochent dans la perspective d'une co construction.

L'utilisation de cette matrice peut montrer que les parties prenantes sont intégrées dans le processus décisionnel des entreprises à un degré variable selon leur catégorie.

Parties prenantes	Information	Consultation	Concertation	Codécision / Partenariat

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

**Total** – son « SRM+ » - La nécessité d'une articulation du global vers le local



### Les grandes étapes de SRM+

- 1 – Constitution d'une équipe transverse au sein du management
- 2 – Diagnostic sociétal
- 3 – Élaboration de la feuille de route managériale
- 4 – Mise en place progressive du système de management sociétal

#### Objectifs du SRM+ :

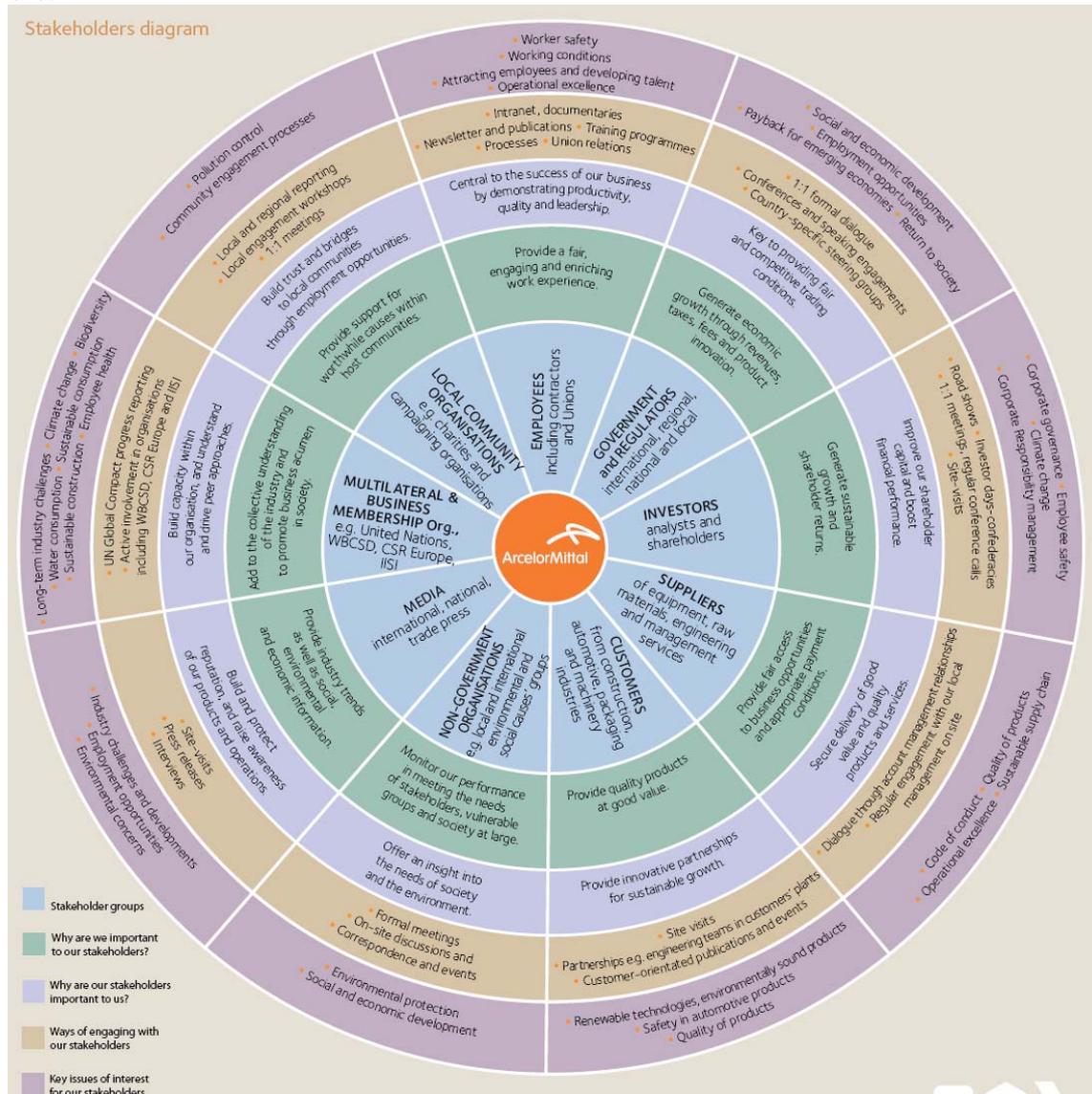
- 1- Mieux structurer le dialogue autour des sites : pour cela, nous avons mis en place en 2005 un processus de cartographie des parties prenantes autour de nos principaux sites industriels. Baptisée SRM+, cette démarche a vocation à être étendue. En savoir plus sur SRM+ : rubrique développement local/démarche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

Fiche partie outil – Cartographier les parties prenantes

- D'autres entreprises déclinent en global les parties prenantes, les hiérarchise par :
  - groupes
  - attentes
  - outils de dialogue mis à leur disposition

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

A partir de ses parties prenantes réparties également dans un cercle concentrique, Arcelor Mittal décline : les attentes réciproques, les outils d'engagement et de dialogue ainsi que les enjeux afférents à chacune d'entre elles :



- D'autres entreprises cartographient directement leurs parties prenantes dans les localités sélectionnées (filiales)

**Areva « plans d'action dialogue »**

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

## Fiche partie outil – Cartographier les parties prenantes

- La cartographie selon certaines parties prenantes peut se décliner selon les axes d'action de celles-ci dans l'accompagnement de l'engagement des entreprises avec leurs parties prenantes

### Selon le WWF

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

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

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



- D'autres pratiques de classement ses parties prenantes par l'entreprise consistent à distinguer les parties prenantes **internes** (salariés, syndicats) et **externes** (société civile, fournisseurs) ou les parties prenantes contractuelles (salariés, clients, fournisseurs) / non contractuelles (gouvernements, société civile)

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

### Modes de présentation des relations avec les parties prenantes

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

### Ecueils

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

Ex. Total « des critiques subsistent sur des sujets comme notre présence au Myanmar, la formalisation de notre politique sociétale ou la transparence financière »

A l'inverse, certaines législations comme en Ecosse requièrent des acteurs de l'industrie pétrolière de dialoguer avec **toutes les parties prenantes**. Cela peut poser des problèmes de ressources (disponibilité, RH...), de dispersion et de légitimité pour certains acteurs d'entrer dans ce dialogue.

**Mesurer l'efficacité de l'engagement - Choix des Indicateurs de performance / outils d'évaluation**

L'engagement avec les parties prenantes requière des entreprises de préciser la nature des pratiques mises en place à leur égard ou à leurs côtés ainsi que sur les actions mises en œuvre pour s'assurer que les engagements sont réels.

Parmi les initiatives les plus significatives et les plus souvent relayées dans les processus et outils de l'engagement avec les parties prenantes et qui peuvent servir d'appui au reporting extra financier, on trouve :

Outils de reporting	Indicateurs –
<p><b>La GRI</b> : Initiative multipartite pour la mise en place d'un cadre commun pour la notification volontaire des incidences économiques, sociales et environnementales de l'activité des organisations</p>	<p>4.14 - liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation –                      4.15 - Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer –                      4.16 Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes                      4.17 Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport</p>
<p><b>AA 1000</b> : norme créée en 1999 par une ONG et révisée en 2008 - basé sur des critères qui permettent d'évaluer la relation mise en place par l'entreprise avec ses parties prenantes.                      L'AA1000 comporte 3 critères :                      - la matérialité,                      - la conformité et                      - la crédibilité</p>	<p>C'est à l'entreprise de préciser ce qu'elle entend par ces trois critères : c'est à dire comment elle applique ces principes génériques dans le cadre de son activité propre et de ses engagements.                      Les AA1000 ne proposent pas d'indicateurs prédéfinis mais des lignes directrices pour amener les entreprises et leurs parties prenantes à <u>co produire</u> des indicateurs. Il s'agit en particulier de rendre compte (accounting) par le biais d'audit et de communication sur ses performances sociales et éthiques en s'intéressant, en priorité, à la qualité du dialogue et à la participation des parties prenantes (stakeholders).                      Pour les parties prenantes :                      - Identifier ce qui est important pour les parties prenantes (quels enjeux ?)                      - les aspects matériels (financement, moyens)                      - regarder la façon dont on a répondu aux attentes (questions et réponses)</p>
Outils spécifiques internes	Objectifs / Mise en œuvre
<p><b>Etudes de perception des PARTIES PRENANTES</b></p>	<p><i>Afin de mieux cerner leurs attentes Suez mène régulièrement des études sur la perception de l'entreprise et sur sa politique en matière de responsabilité sociétale et environnementale</i></p>
<p><b>Panels (cf. fiche 2)</b></p>	<p>Rédiger des comptes rendus, tenir des réunions annuelles ou semestrielles pour faire le bilan du dialogue voire des engagements                      Certains critères comme la publication de l'avis non révisé du panel peuvent assurer que l'entreprise reprend ce qu'a évoqué le panel. Ou la façon dont l'entreprise l'intègre dans ses stratégies comment elle communique dessus.</p>
Outils de vérification	Objectifs / Mise en œuvre
<p><b>Normes audit pour RSE</b></p>	<p>L'auditeur n'assiste pas nécessairement aux réunions et autres rencontres mais regarde le système de management global, et vérifie s'il y a des traces, des comptes-rendus, des résultats d'enquêtes, pour être certain de la réalité du processus de dialogue avec les parties prenantes.                      Ayant connaissance des attentes des parties prenantes du secteur l'auditeur va demander à l'entreprise comment elle les prend en compte, sur la base des « référentiels sectoriels ».                      Au contraire d'une ONG l'auditeur ne va pas juger moralement ce que fait l'entreprise, mais simplement dire si ce qu'affirme l'entreprise est réel ou non.</p>

Certaines entreprises déclinent les  
**Répartition des revenus par parties prenantes**

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

### Recommandations

- Le dialogue avec les parties prenantes s'inscrit dans une démarche de progrès continu
- Une cartographie au niveau corporate nécessite l'appropriation par le management local pour une mise en œuvre concrète et adaptée
- Bien connaître les parties prenantes et l'instauration d'un dialogue continu avec elles est garante d'un développement durable de ses activités

#### Pour aller plus loin...

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