

DEFINIR SA STRATEGIE RSE AVEC ET POUR SES PARTIES PRENANTES

Pourquoi s'intéresser à ses parties prenantes ?

Les parties prenantes sont les acteurs gravitant autour d'une organisation, en l'occurrence, ici une entreprise et qui vont influencer ou être influencés par cette dernière.

La notion même de « partie prenante » ou « partie intéressée » a pris une place de plus en plus importante avec la mise à jour des normes ISO 2015 mais aussi à travers la directive européenne de 2014¹.

Parce que l'entreprise ne vit pas en vase clos et est interdépendante de nombreux acteurs, ils peuvent appartenir à différentes sphères :

- Les clients,
- Les fournisseurs,
- Les sous-traitants, co-traitants,
- Les collaborateurs & représentants du personnel,
- Les autorités locales (DREAL, préfecture, CARSAT...),
- Les autorités nationales (URSSAF...),
- Les financeurs et assureurs,
- Les citoyens / riverains / usagers,
- Les réseaux ou syndicats professionnels (OPPBT, FRTP...),
- Les associations,
- Les organismes de recrutement, d'insertion,
- Les organismes et partenaires de formation & écoles (Constructys...),
- Les médias,

La planète est-elle un acteur comme un autre ?

Si la prise en compte des « attentes » de la planète ne peut pas s'exprimer comme les autres, les impacts de l'entreprise sur son environnement (sol, eau, air) sont à prendre en compte par l'entreprise que ce soit dans l'analyse de ses parties prenantes ou dans une analyse d'enjeux RSE globale par exemple.

TEMOIGNAGE

Christian CLOUET, Technipipe, 70 collaborateurs, région PACA

Quel cheminement vous a fait vous intéresser à vos parties prenantes ?

Pour une entreprise certifiée ISO 9001, comme la nôtre, nos processus ont été construits sur l'étude et la compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées.

Pouvez-vous donner quelques exemples d'impacts de parties prenantes sur votre entreprise et quelles politiques avez-vous pu mettre en place pour y répondre ?

Par rapport à la période de crise sanitaire récente, la nécessité était d'assurer la sécurité de nos collaborateurs car notre activité, liée à des ouvrages stratégiques, nécessite une continuité de service.

¹www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000030486956/

*Il était primordial pour nous de permettre à chaque **collaborateur** de conserver sa motivation et de renforcer l'esprit collectif. Aussi, nous avons organisé plusieurs séminaires virtuels ainsi que des moments de réflexions de l'encadrement. Nous avons également mis en place une cellule de crise permettant un contact hebdomadaire avec chaque salarié.*

*Afin de rassurer nos **partenaires bancaires**, nous avons rédigé en 2020, un Business plan détaillé et souhaitons réitérer l'exercice chaque année.*

*Pour nos **clients**, nous avons mis en place une communication mensuelle sur LinkedIn permettant de valoriser l'entreprise et ses pratiques RSE.*

Comment intégrez-vous ces parties prenantes à votre stratégie RSE ?

La prise en compte des parties prenantes est formalisée au travers de notre Manuel de Management de la Qualité et de l'Amélioration et se retrouve dans les objectifs de notre charte RSE.

Quels constats ou résultats pouvez-vous tirer des actions décrites ?

*Ces démarches [de certification ou labellisation] sont incontournables face aux défis qui nous attendent. Elles permettent une **meilleure prise de conscience** et de redonner du sens au quotidien.*

Qualifier la relation : Identifier les attentes et les impacts

Une fois les parties prenantes identifiées, comment définir leur importance pour l'entreprise ainsi que les attentes ou exigences.

Tout comme une analyse de risques, les parties prenantes peuvent être **privilegiées selon leurs impacts -économique, réglementaire ou social- sur l'entreprise.**

Compilez vos enquêtes de satisfaction – clients, fournisseurs, les attentes exprimées par vos collaborateurs et interrogez d'autres parties prenantes s'il le faut ; ces outils vous permettront d'assurer **l'adéquation de votre stratégie d'entreprise dans son écosystème.**

L'entreprise pourra alors identifier les modes de dialogue ou lister les supports mis à disposition des parties prenantes. Par la suite, il conviendra d'adapter les modes de dialogue si les attentes ne semblent pas satisfaites.

TEMOIGNAGE

Sophie GRIFFIN, Responsable Service Environnement & RSE, Chantiers modernes Construction, 850 collaborateurs

Quel cheminement vous a fait vous intéresser à vos parties prenantes ?

*La société est en mouvement, des changements réglementaires ont lieu sur tous les axes de la RSE et surtout avec les ODD [objectifs de développement durable] et donc il faut qu'on agisse, en tant qu'entreprise, sur certains domaines. Le choix de réaliser une cartographie des parties prenantes a permis de **faciliter la priorisation.***

*Associations, riverains, administrations, clients, ils ont été interrogés (il y a 3 ans) pour mieux intégrer leurs enjeux. L'élément constant et important est de réaliser **des actions de long terme**, donc à travers des partenariats qui durent.*

Pouvez-vous donner quelques exemples d'impacts des parties prenantes sur votre entreprise et quelles politiques vous avez pu mettre en place pour y répondre ?

Une fois la cartographie réalisée, la procédure d'identification a dû être viabilisée pour pouvoir être reproduite à la fois en interne et en externe.

*Les **collaborateurs sur les chantiers doivent désormais s'engager sur des actions de RSE avec des indicateurs de suivi**. Evidemment l'entreprise s'appuie sur des structures d'insertion ou associatives (Exemple l'association les souterraines pour la mixité dans le BTP). Pour certains collaborateurs, le terme RSE était nouveau, mais cela s'est concrétisé à travers des actions et est devenu une performance globale de l'entreprise.*

Comment intégrez-vous ces parties prenantes à votre stratégie RSE ?

*Elles sont intégrées à deux niveaux : la stratégie et le chantier. La cartographie globale pour la stratégie d'entreprise avec une vision sur plusieurs années puis au plus proche du chantier avec **une cartographie des 10km autour du chantier**. Cette grille de lecture facilite les relations avec les acteurs autour du chantier et la planification des actions à mener.*

Quels constats ou résultats pouvez-vous tirer des actions décrites ?

*Les résultats sont positifs. D'abord pour les collaborateurs puisqu'ils peuvent s'engager dans un **projet qui les touche et cela permet de ne pas « imposer » la RSE**.*

*Un autre élément bénéfique pour l'entreprise est la **cohésion des équipes** qui contribue également à l'excellence opérationnelle.*

*Ce type de stratégie **attire les nouveaux collaborateurs mais aussi les clients** et cela devient différenciant. Les résultats des enquêtes clients sont très positifs. Cette dynamique va donc être poursuivie avec un niveau d'exigence de plus en plus élevé.*

Comment appliquer et faire connaître sa démarche ?

Après avoir identifié vos parties prenantes, leurs attentes/besoins et vos modes de dialogue, un suivi et une mise à jour régulière sont essentiels. Si la revue de direction annuelle prévue dans les systèmes de management semble être un moment approprié, vous pouvez tout à fait animer ce dialogue au fur et à mesure en interne.

La valorisation externe de votre démarche ne doit pas être oubliée puisqu'elle permet de montrer à vos parties prenantes que vous les intégrez dans vos réflexions.

Les financeurs et assureurs sont une partie prenante essentielle des entreprises, à ne pas négliger dans votre communication RSE. En effet, de plus en plus souvent, ils possèdent leurs propres grilles de notation environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG ») à laquelle votre stratégie RSE peut répondre.

Exemple de cartographie des Parties prenantes et dispositif de dialogue du Groupe SNCF²



² <https://www.sncf.com/fr/engagements/developpement-durable/ecosysteme-de-parties-prenantes>

TEMOIGNAGE

Jean-Marc TRAVAUX, Directeur BTP,
Arkéa Banque entreprises et
institutionnels ³

Quelles sont vos relations avec les entreprises de TP ?

Au-delà de nos participations à leurs financements, et donc de l'étude de leur capacité de remboursement, nous valorisons de plus en plus les aspects « extra-financiers ». Nous les accompagnons dans la durée, pour les aider à s'adapter aux transitions environnementales et sociétales. Ensuite, nous proposons des prêts à taux bonifiés pour financer les projets responsables de nos clients (50 M€ en 2020). Mais également des prêts à impact pour encourager leur stratégie globale en matière d'ESG (167M€ délivrés à des acteurs privés et publics en 2020). Nous agissons donc comme un accélérateur du changement.

Ses relations ont-elles permis de faire évoluer votre vision de banquier ?

La vision à long terme pour anticiper les grandes tendances environnementales et sociétales est étroitement liée à la performance durable. Il est indispensable d'intégrer les enjeux extra-financiers dans nos réflexions.

Nous abordons maintenant systématiquement avec les sociétés que nous accompagnons les questions de transition environnementale, sociétale et technologique.

*Les entreprises qui ont compris cela seront très certainement les leaders de demain. Il convient de déterminer des axes d'amélioration réalisables, pour évoluer petit à petit vers « l'entreprise citoyenne », et d'associer toutes les parties prenantes : **les salariés et le conseil d'administration, et en externe, les candidats (futurs salariés), les fournisseurs et les clients.***

Avez-vous l'impression de participer à la stratégie, au moins sur certains aspects, de l'entreprise ?

Nous faisons en sorte d'être plus que des banquiers. Nous tentons d'éclairer les décisions des entrepreneurs, d'accélérer les projets et de créer de la valeur pour leurs territoires.

Pour aller plus loin :

[Comité 21](#) et [Des Enjeux et des Hommes](#), "18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes", 2021 : [Rapport complet](#) - [Synthèse des propositions](#)

Plateforme RSE, "[RSE et performance globale : mesures et évaluations - État des lieux des pratiques](#)", 2019, p.37

³ Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels est une filiale du Crédit Mutuel Arkéa. Elle se consacre à 4 marchés : les entreprises, les institutionnels, les acteurs de l'immobilier et les projets d'infrastructure. Aujourd'hui, près de 12 000 clients

nous font confiance. Avec eux, 21 implantations soutiennent l'attractivité des territoires et le Made in France, encouragent l'innovation et la RSE Plus d'informations : arkea-banque-ei.com