ORSE
Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

« Comment les entreprises communiquent sur leurs parties prenantes? »

Intervention GT 2 plateforme nationale sur la RSE le 12 mai 2015

L'étude se base sur les différents rapports publiés
par les grandes entreprises françaises entre 2010 et 2013
(en particulier les entreprises du CAC 40)

Informations communiquées par les entreprises :

- La présentation des parties prenantes spécifiques à l' entreprise
- Les modes de dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes
- L'implication des parties prenantes au processus de reporting
- La prise en compte des attentes des parties prenantes par l'entreprise

Rappel des principaux référentiels

- Article 225 de la loi issue du Grenelle 2
- GRI 4
- ISO 26 000

Comment l'entreprise présente ses parties prenantes ?

L'entreprise peut choisir de présenter ses parties prenantes selon des critères différents :

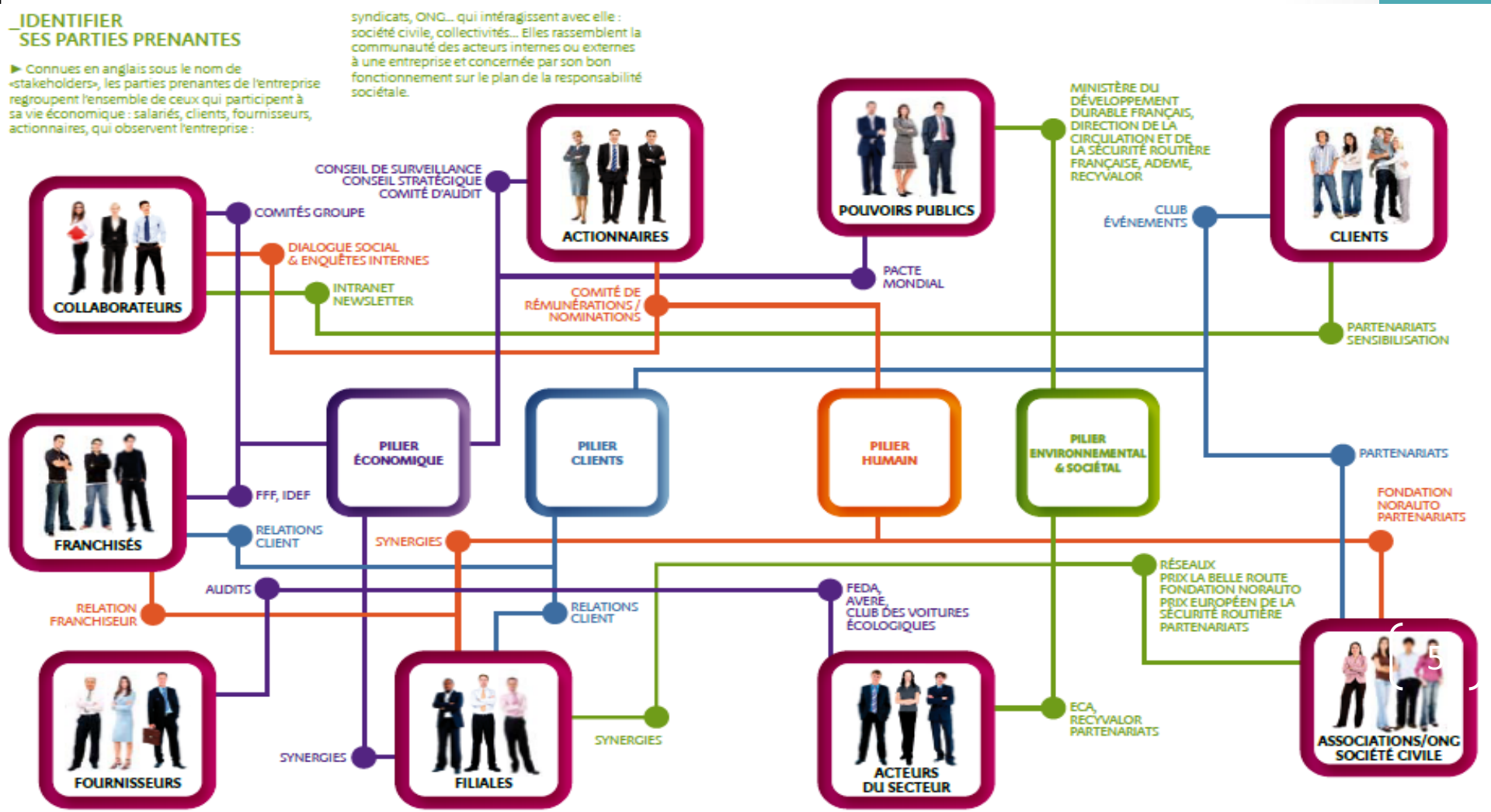
- par parties prenantes **directes ou indirectes**
- par parties prenantes **contractuelle ou non contractuelle**
- par parties prenantes **internes et externes**
- par **catégories** de parties prenantes
- par **enjeux** du développement durable
- à partir de la **répartition de la valeur ajoutée** de l'entreprise
- par **degré d'importance** et d'engagement

Comment l'entreprise présente ses parties prenantes ?

Par enjeux du développement durable

Mobivia présente ses parties prenantes en s'appuyant sur quatre enjeux du développement durable (économique, clients, humain et environnemental et sociétal). Chaque partie prenante est reliée à un ou plusieurs enjeux.

Rapport Développement durable de Mobivia 2010, p 44 et 45



Comment l'entreprise présente ses parties prenantes ?

A partir de la répartition de la valeur ajoutée de l'entreprise

Rapport Responsabilité Sociale d'Entreprise de France Telecom-Orange 2012, p 22

sommes investies dans le Groupe pour assurer sa pérénité

6,8 Mds€
investissements corporels et incorporels nets

0,8 Mds€
dépenses de recherche et développement

0,3 Mds€
réduction de la dette et autres éléments

clients
(chiffre d'affaires)
43,5 Mds€

sommes attribués aux parties prenantes

10,8 Mds€
collaborateurs (charges de personnel)

19,1 Mds€
fournisseurs (achats de biens et services)

1,4 Mds€
banques et investisseurs obligataires (charges financières nettes)

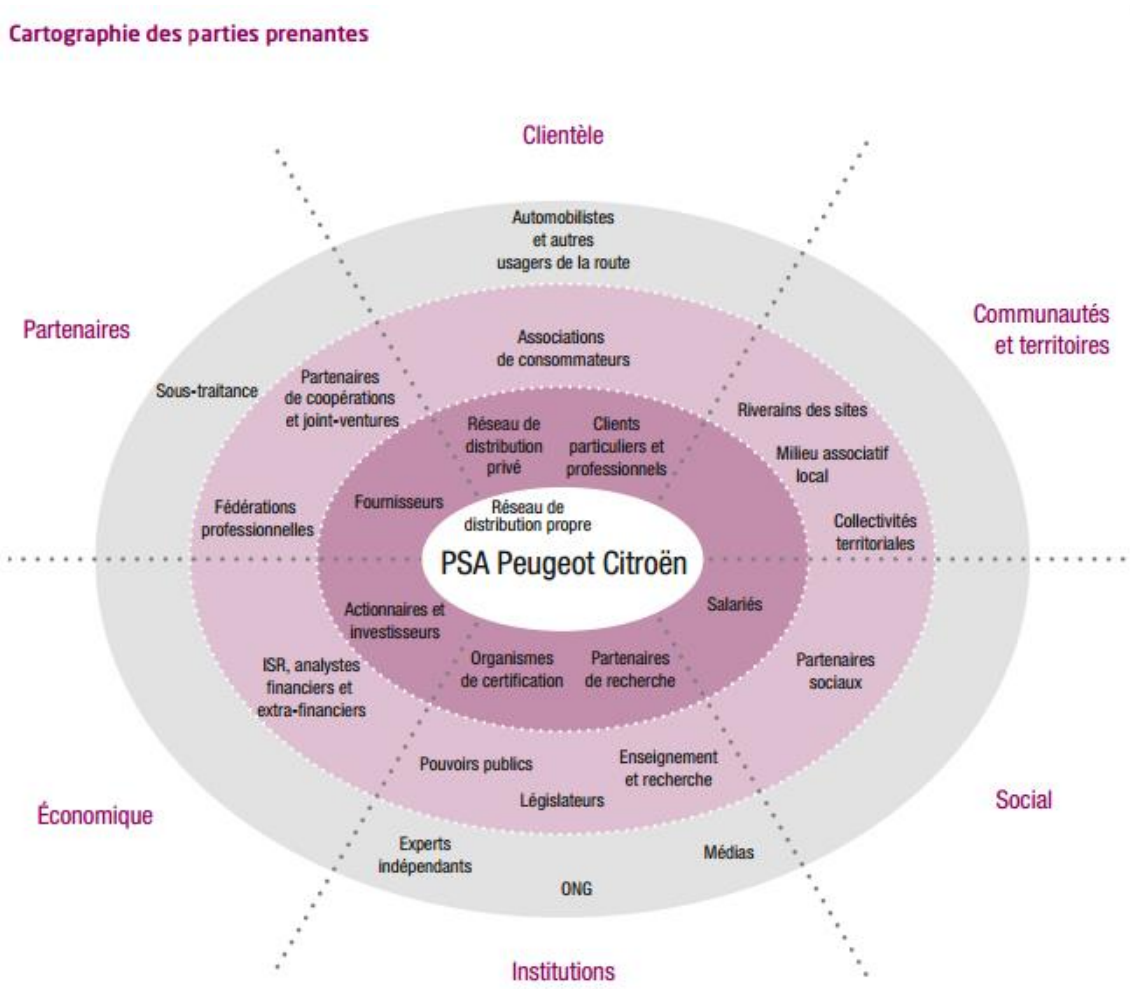
3,6 Mds€
actionnaires

3,7 Mds€
pouvoirs publics (impôts et taxes)

0,1 Mds€
mécénat / sponsoring

Comment l'entreprise présente ses parties prenantes ?

L'approche par niveaux d'importance des parties prenantes



PSA Peugeot Citroën *opère un double classement de ses parties prenantes :* ***par famille*** *(clientèle, communautés et territoire, etc.) puis* ***par niveau d'importance****. Pour le niveau d'importance, le premier cercle concerne les parties prenantes les plus impactées ou qui impactent le plus Peugeot et le dernier cercle représente les parties prenantes toujours présentes dans le cercle d'influence de Peugeot mais de manière plus indirecte (ONG, Médias, etc.).*
Document de référence de PSA Peugeot Citroën 2012, p 82

Comment l'entreprise présente ses parties prenantes ?

L'approche contractuelle ou non contractuelle

5.1 Parties prenantes contractuelles

5.1.1. Collaborateurs
5.1.2. Partenaires sociaux
5.1.3. Actionnaires
5.1.4. Clients
5.1.5. Fournisseurs et sous-traitants
5.1.6. Partenaires

5.2 Parties prenantes non contractuelles

5.2.1. Associations
5.2.2. Réseaux d'échanges
5.2.3. Fédérations professionnelles
5.2.4. Comités techniques
5.2.5. Etablissements d'enseignement
5.2.6. Pouvoirs publics

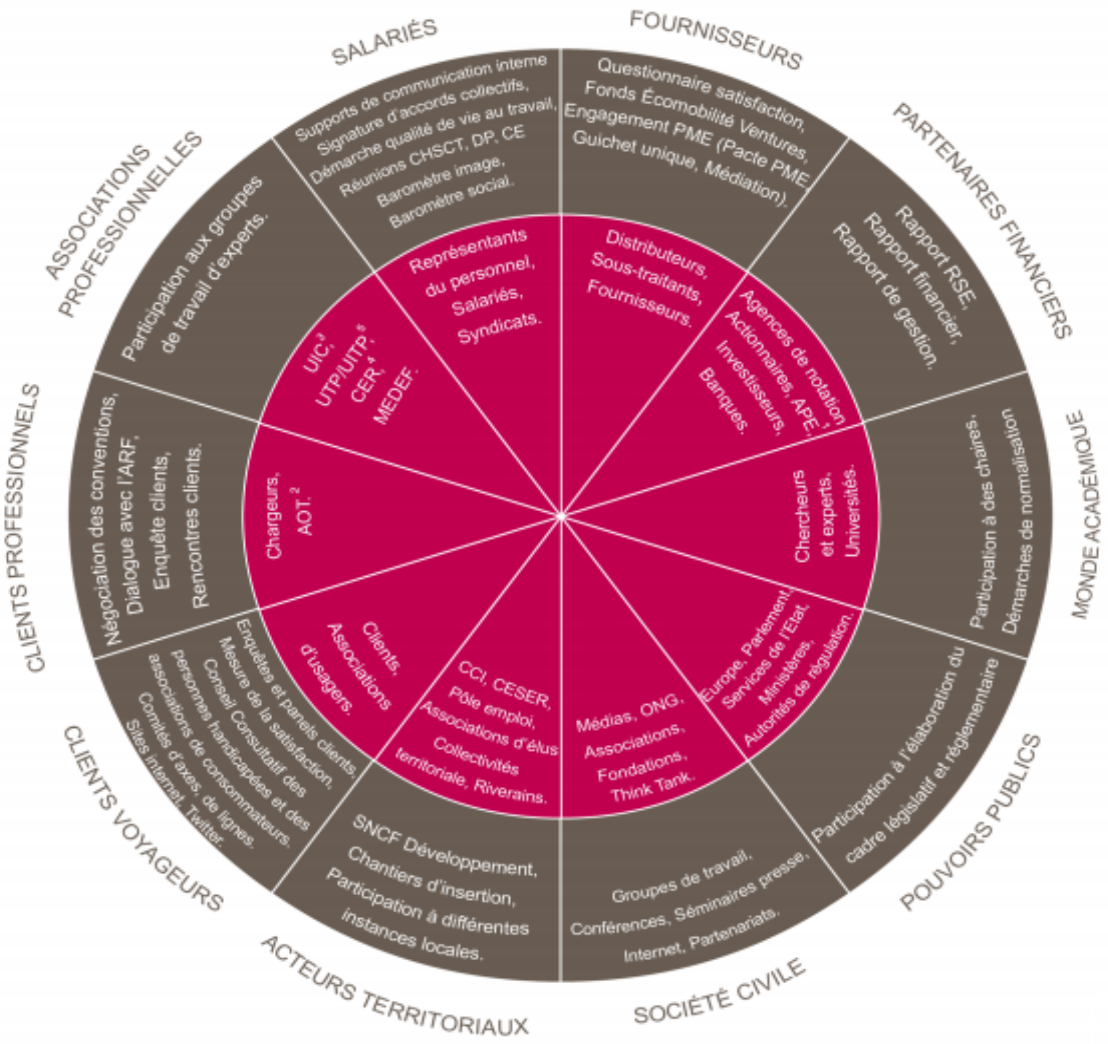
Le Groupe Onet *fait la différence entre :*
*- les parties prenantes contractuelles auxquelles l'**entreprise** est liée légalement*
*-les parties prenantes non contractuelles avec lesquelles l'**entreprise** noue une relation sans base juridique*
Rapport développement durable Groupe Onet 2012, p 64

Comment l’entreprise rend compte des modes de dialogue avec ses parties prenantes ?

- Représentation des modes de dialogue par parties prenantes
- Focus sur quelques modes de dialogue particuliers

Comment l'entreprise rend compte des modes de dialogue avec ses PP ?

Exemple: *La **SNCF** utilise un cercle pour classer par familles (salariés, fournisseurs, société civile, clients voyageurs, …) ses différentes parties prenantes et les outils de dialogue instaurés avec chacune d'elles.*
Rapport Responsabilité Sociale des Entreprises de la SNCF 2012, p 14



1 APE : Agence des Participations de l'Etat
2 AOT : Autorité Organisatrice de transport
3 UIC : Union Internationale des Chemins de Fer
4 CER : Communauté Européenne du Rail
5 U(I)TP : Union (Internationale) des Transports Publics

Comment l'entreprise rend compte des modes de dialogue avec ses PP ?

Exemple: ***Bonduelle*** *représente ses parties prenantes sous forme d'un tableau dans lequel l'entreprise précise les différents canaux d'échange choisis et les accords-partenariats qui ont été noués par partie prenante.*
Document de référence de Bonduelle 2012, p 29

Ci-dessous, un tableau précise les différents types de parties prenantes avec qui Bonduelle est en lien et les modalités d'information et de dialogue mises en œuvre par Bonduelle :

Parties Prenantes	Information Communication	Dialogue consultation	Accords-partenariats-Collaboration
Collaborateurs / partenaires sociaux	• Outils de communication Internet (Intranet, Internet)	• Dialogue avec les salariés, les représentants des salariés et les syndicats • Comité d'Entreprise Européen – réunion à minima une fois par an	En France, 3 accords (pénibillité au travail, promotion de l'égalité professionnelle, Handipol) signés en 2011-2012 et 5 avenants à des accords précédemment signés (dont accord seniors et salariés âgés, bien-être au travail)
Clients		• Réponse aux questionnaires et audit RSE des clients - une fois par an	

Citoyens / Consommateurs	• Sites Internet dédiés dans les pays
	• Rapports RSE
	• Actions de sensibilisation de la Fondation Louis Bonduelle
		• Consultation de panels de consommateurs – Étude en profondeur tous les 3 ans
		• Fondation Louis Bonduelle dont les 3 objectifs sont :
		  • informer différents publics
		  • agir sur le terrain
		  • soutenir la recherche	

Institutions / Autorités et agences de réglementation nationale, européenne et internationale	• Conférence et Exposition au Parlement Européen sur l'alimentation avec la Fondation Louis Bonduelle	• Réunion d'information au Parlement européen à Bruxelles le 27/04/2012 • Participation d'institutions nationales et internationales à la session de parties prenantes organisée en décembre 2011 – une fois par an • Participation au *Global Compact* – une fois par an	
Agriculteurs sous contrat avec Bonduelle		• Dialogue et conseil – une fois par an et contact permanent durant les récoltes	• Charte d'approvisionnement
Fournisseurs		• Sensibilisation aux droits de l'homme, aux conditions de travail et au respect de l'environnement – une fois par an • Évaluations	• Clause de développement durable dans les contrats d'achat (rappel de l'adhésion aux 10 principes du Global Compact)
ONG	• Brochures, rapports, site Internet	• Réponses aux sollicitations • Rencontre avec les ONG – une fois par an • Participation d'associations environnementales et sociales à la session de parties prenantes organisée en décembre 2011	
Agences de notation	• Brochures, rapports, site Internet	• Réponse à des questionnaires / sollicitations ponctuelles – une fois par an	

Focus sur quelques modes de dialogue particuliers

Les panels de parties prenantes

Exemple : ***Lafarge*** *dispose d'un panel de parties prenantes qu'il réunit deux fois par an sous la direction du Président Directeur Général*
Rapport Développement Durable de Lafarge 2012, p 44-45

NOTRE PANEL DE PARTIES PRENANTES

MEMBRES DU PANEL DE PARTIES PRENANTES

- **Adrian Marinescu** (Comité européen)
- **Marion Hellman** (Building and Wood Workers International)
- **Jean-Paul Jeanrenaud** (WWF)
- **Sheila Khama** (African Center for Economic Transformation)
- **Philippe Lévêque** (Care)
- **Karina Litvack** (Indépendante)
- **Alastair McIntosh** (Centre d'écologie humaine)
- **Frank Rose** (Indépendant)
- **Livia Tirone** (Architecte)

"Je suis convaincu que notre approche doit être sans cesse remise en cause et questionnée."
Bruno Lafont

Depuis dix ans, le panel de parties prenantes de Lafarge questionne son approche du développement durable, apporte son « regard critique amical », aide l'entreprise à anticiper les difficultés à venir, teste les limites des bonnes pratiques et presse Lafarge d'exercer son leadership dans le secteur de la construction. Notre panel se réunit deux fois par an dans un souci de transparence et de critique constructive, en quête d'idées novatrices : nous apprécions particulièrement le fait que le Président-Directeur général de Lafarge conduise personnellement ce processus et encourage une remise en question énergique, ce qui rend notre engagement d'autant plus efficace et gratifiant.
Notre supervision porte sur tous les domaines du développement durable, de la stratégie au reporting, en passant par les résultats : nous évaluons les performances du Groupe au regard des Ambitions 2012 et formulons des recommandations sur des politiques et des objectifs innovants. Le présent commentaire porte sur les progrès réalisés en 2012.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DU REPORTING

Cette année, Lafarge a considérablement amélioré la qualité de son rapport et tenu compte de nos recommandations : ce rapport est plus équilibré entre chiffres clés, récits courts et présentation claire des stratégies d'avenir. Nous le trouvons à la fois instructif et agréable à lire, alternant prises de position générales et informations ciblées.
Lafarge doit encore relever plusieurs défis pour améliorer sa performance en matière de développement durable : le premier consiste à mieux mettre son action en perspective pour se mesurer aux standards externes, aux concurrents directs et aux leaders de l'industrie, tant au niveau international que local. Le deuxième défi, maintenant que le Groupe a adopté une nouvelle organisation par pays (et non plus par fonction et gamme de produits), consistera à refléter les spécificités par pays dans son système de reporting, pour montrer comment les entités sont encouragées à s'approprier la stratégie mondiale et à piloter l'innovation en fonction des situations locales et des attentes des parties prenantes. Pour aller plus loin, nous souhaiterions que Lafarge procède à la comparaison des performances en fonction des contextes et des difficultés, notamment sur des questions à caractère très local, telles que l'empreinte hydrique.

RÉPONDRE AUX DÉFIS DE LA SOCIÉTÉ

Lors de la publication des Ambitions 2020, nous avons félicité Lafarge pour sa vision et ses aspirations, et plus particulièrement pour son approche intégrée prenant en compte l'ensemble du cycle de vie des bâtiments, des villes et des infrastructures au sens large. De même, nous accueillons favorablement la transition explicite entre anciennes et nouvelles ambitions, 2012 étant une année charnière entre ces deux ensembles d'objectifs.
Nous apprécions particulièrement le fait que le développement durable demeure une partie intégrante de la stratégie du Groupe, malgré le ralentissement économique actuel. Nous apprécions le fait que Lafarge définisse désormais les défis à relever en termes globaux (démographie, urbanisation, surexploitation des ressources), affichant clairement sa volonté d'introduire de nouveaux modèles répondant à la fois aux besoins des clients et à ces défis macroéconomiques. Lafarge a fait un très bon travail en parvenant à rattacher les objectifs du Groupe aux besoins, aspirations et impératifs généraux de la société, comme le montrent les chapitres dédiés à la construction durable et à l'économie circulaire dans ce rapport.

INSCRIRE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

Nous applaudissons particulièrement l'ambition du Groupe sur des projets qui vont au-delà de ce que l'on peut habituellement attendre d'une entreprise. Lafarge lance des idées novatrices au fort potentiel : projet de logements abordables dans les bidonvilles de Mumbai (Inde), logement social et flexible à Bègles (France), objectif d'utilisation de combustibles alternatifs, leadership en matière de gestion de la biodiversité ou encore investissements dans la recherche et les solutions décentralisées, adaptées aux situations locales.
Cette ambition est soulignée par une réelle réflexion en termes d'économie circulaire. Lafarge a été l'un des premiers groupes industriels à avoir défini une stratégie proactive d'écologie industrielle. Aujourd'hui, le Groupe a franchi une nouvelle étape. Cependant, nous attendons de voir comment l'économie circulaire s'inscrira concrètement dans la stratégie de l'entreprise. Nous sommes convaincus que ce sujet peut démontrer à l'industrie tout entière que le développement durable et la réussite commerciale peuvent s'épauler mutuellement, dans le cadre d'une stratégie intégrée au service d'un business durable.

PISTES D'AMÉLIORATION

Sur d'autres sujets, le panel espère observer rapidement une amélioration en matière de santé, de sécurité et, au cours des prochaines années, de diversité, notamment sur la mixité homme-femme. Nous attendons également une stratégie claire de déploiement de solutions émettant peu de carbone pour les villes et les zones rurales, ainsi qu'un plan de gestion du cycle de l'eau en zone urbaine, intégrant les propositions de Lafarge pour faciliter la récupération et le recyclage de l'eau…

CONCLUSION

Nous sommes heureux de constater que, en dépit du contexte mondial actuel, et maintenant que les fruits les plus accessibles ont été récoltés, Lafarge continue d'investir dans le développement durable et va encore plus loin : le Groupe semble plus confiant que jamais pour relever de nouveaux défis et s'aventurer dans des zones jugées inhabituelles ou délicates, il y a encore quelques années de cela. Nous vivons une époque où les attentes et les attitudes vis-à-vis des grandes entreprises ne cessent d'évoluer : le panel se félicite de pouvoir explorer ces opportunités avec la direction de Lafarge sur des chemins permettant peut-être de faire la différence pour le monde de demain.
Enfin, nous aimerions saluer et remercier Alastair McIntosh, membre du panel sur le départ, académicien et activiste écossais qui n'a cessé d'alimenter nos débats et de nous interpeller avec ses idées novatrices. Ce fut un privilège de servir Lafarge dans ce panel à vos côtés, Alastair.

Focus sur quelques modes de dialogue particuliers

La consultation des PP selon un référentiel (propre ou standard international)

Exemple : ***France Télécom-Orange*** *a mis en œuvre depuis plusieurs années une méthode de dialogue structurée avec ses parties prenantes selon les trois principes de la norme AA1000 :*
- l'inclusion
- la matérialité
- la réactivité
Document RSE de France Télécom-Orange 2012, p 26-27

1.2.1. une méthodologie structurée

France Télécom-Orange met en œuvre depuis plusieurs années une méthode de dialogue structuré avec ses parties prenantes basée sur les trois principes de la norme AA1000 :

- **l'inclusion** *(inclusivity)* : dans ses principaux pays d'implantation et dans un nombre croissant de pays, Orange identifie les parties prenantes qui constituent l'écosystème de l'entreprise pour ensuite en interroger un large échantillon représentatif. Ce travail d'identification est réalisé de façon collégiale par les différents départements de l'entreprise, sous la responsabilité du responsable RSE et avec la validation du Comité de Direction ;

- **la matérialité** *(materiality)* : ce principe traduit l'importance effective et réelle des différents thèmes de responsabilité d'une entreprise, qui varie selon son domaine d'activité, le lieu où elle opère, le moment où elle agit. Par le dialogue avec ses parties prenantes, Orange identifie pays par pays les thèmes les plus matériels à la fois pour l'entreprise et pour son écosystème. Un travail mené en 2009 par la Direction RSE du Groupe avec l'aide d'experts internes et externes a permis d'identifier six domaines et 23 thèmes de responsabilités principaux. Ces domaines et ces thèmes constituent le socle de questionnement à partir duquel les filiales interrogent les parties prenantes sur leurs préoccupations et leurs attentes principales, en les adaptant au contexte local. Une matrice de matérialité formalise l'image à un instant donné de l'importance des thématiques RSE pour les parties prenantes et pour le business de l'entreprise ;

- **la réactivité** *(responsiveness)* : après avoir identifié ses parties prenantes et leurs attentes vis-à-vis d'Orange, l'entreprise s'engage dans la conception et la mise en œuvre de plans d'action qui répondent à ces attentes, et y apportent des réponses concrètes.

Cette approche est mise en œuvre tant au niveau du Groupe et de ses métiers, pour assurer la cohérence des politiques globales, qu'à l'échelle des pays qui sont au contact le plus immédiat des enjeux et des acteurs locaux.

Pistes de réflexion

- L'ORSE a identifié 8 modes de relation RSE des entreprises avec leurs parties prenantes :
  - L'information
  - La sensibilisation / formation
  - La consultation
  - La concertation
  - La prescription
  - La collaboration / partenariat
  - La médiation
  - La contractualisation

- Les outils présentés en fonction des modes de relation sont liés à la nature des parties prenantes (exemple de la prescription pour des donneurs d'ordre)
- La question des panels de parties prenantes et leur articulation avec les autres outils

Comment l'entreprise rend compte du mode de dialogue dans le cadre du processus d'élaboration d'un rapport ?

3 étapes :

- **en amont dans la stratégie**
- **en amont dans le choix des indicateurs de suivi pour le reporting RSE**
- **en aval dans la communication faite dans le rapport RSE du point de vue des parties prenantes**

En amont dans la stratégie de concertation avec les parties prenantes

Exemple : Bonduelle *a rassemblé en décembre 2012 un panel de parties prenantes qui a été invité à échanger avec le Directeur Général de Bonduelle et différents représentants des fonctions clés. Les parties prenantes ont pu challenger le rapport développement durable lors d'une réunion, et elles ont participé à l'élaboration de critères sociaux et environnementaux pour les produits Bonduelle.*
Rapport d'activité et de développement durable de Bonduelle 2011-2012, p 3

ÉCHANGES AVEC LES PARTIES PRENANTES

Depuis 10 ans, le groupe a élargi le dialogue à de nouveaux interlocuteurs : agences de notation, organismes de recherche, associations *via* la Fondation Louis Bonduelle. Renforcer les liens avec les parties prenantes est aujourd'hui un des objectifs prioritaires. Ainsi, en décembre 2011, un panel de parties prenantes a été invité à échanger avec Daniel Vielfaure, Directeur général de Bonduelle, ainsi qu'avec des représentants des différentes fonctions impliquées. Les parties prenantes invitées, choisies afin de représenter des experts RSE généralistes, des experts et des associations ont ainsi pu « challenger » la démarche de développement durable du groupe, la communication associée, soumettre des idées de thématiques à approfondir, solliciter des précisions quant aux informations publiées par Bonduelle en privilégiant un axe plus pédagogique.

ÉCO-RESPONSABILITÉ

Dans la même logique, le groupe a recueilli l'avis de différentes parties prenantes pour nourrir le projet en cours d'intégration de critères environnementaux et sociaux dans la conception de ses produits. Ce guide d'éco-responsabilité aura pour vocation d'accompagner l'ensemble des équipes en charge de la conception, de la production à la commercialisation. Il fixera des objectifs incontournables pour les produits Bonduelle, Cassegrain et Arctic Gardens vendus dans le monde, ceci avec des éléments d'amélioration en termes de plaisir, de goût, d'accessibilité et de responsabilité. Un outil sera associé à ce guide pour permettre aux équipes de répondre aux objectifs fixés ainsi qu'aux attentes des consommateurs des différents marchés. De plus, Bonduelle revoit sa charte d'approvisionnement dont la première édition avait été lancée en 1996. La dernière version en cours datait de 2007. La nouvelle charte constituera un document de référence pour les producteurs fournisseurs du groupe, signataires de ce document.

En amont dans le choix des indicateurs de suivi pour le reporting RSE

- Des entreprises ont fait le choix d'associer les représentants des salariés au choix des indicateurs de reporting social. Exemples:

  - Accord mondialDanone UITA de 1997

  - Accord Rhodia dans le cadre du suivi de l'accord cadre mondial

  - Axa, vérification par l'expert du Comité d'entreprise européen sur le reporting social

En aval dans la parole données aux parties prenantes dans le rapport RSE

Synthèse des avis des parties prenantes

Exemple : ***Aéroports de Paris*** *a mis en place depuis 2006 une consultation régulière d'un panel de parties prenantes pour évaluer la qualité de leur rapport de responsabilité sociétale d'entreprise et la qualité de leur communication de leur stratégie RSE.*
Rapport RSE de l'Aéroports de Paris, p 75

Avis du panel **des parties prenantes**

Depuis 2006, nous demandons à un panel de parties prenantes d'évaluer la qualité de notre rapport de responsabilité sociétale d'entreprise et la qualité de la communication de notre stratégie en la matière. Le suivi des suggestions et remarques des parties prenantes, d'une année sur l'autre, illustre notre exigence méthodologique d'amélioration continue. Les membres du panel des parties prenantes 2012 considèrent que le rapport est exhaustif et présente des éléments exacts et fiables. Ils s'y sentent bien représentés, leurs avis y sont exposés et pris en compte. Ils en apprécient la transparence et la sincérité. Ils estiment que le rapport reflète bien la progression continue de la politique de responsabilité sociétale du Groupe.

Le contenu du rapport

Les membres du panel des parties prenantes jugent l'information claire et de qualité et le traitement des thèmes équilibré, pertinent et très complet. Le rapport fournit les éléments de compréhension et d'appréciation nécessaires et autorise la comparaison avec les années antérieures. Ils estiment chaque partie bien construite et fournissant de bons repères. Parmi les points forts, les membres du panel relèvent notamment la bonne visibilité de la stratégie d'ensemble, de la gouvernance et du lien avec la société civile. Ils apprécient la présentation d'objectifs chiffrés, les témoignages fournis par les interviews croisées, les explications pédagogiques et la mise en valeur d'actions détaillées et illustrées.

Axes d'amélioration

Les membres du panel des parties prenantes suggèrent de : mieux différencier les axes d'engagement des actions prioritaires pour en faciliter l'identification ; développer l'information sur les actions RSE à l'égard des aéroports étrangers où le Groupe a pris des participations ; développer l'information relative à l'alliance avec Schiphol Group, notamment par un rappel des termes de cette alliance ; mieux valoriser les domaines où les actions du Groupe vont au-delà des exigences réglementaires. Un des membres regrette que le développement durable ne soit pas positionné en leader dans les 10 axes de la stratégie 2011-2015 du Groupe alors que le rapport montre que l'entreprise mène une politique très ambitieuse dans ce domaine.

La forme

Les membres du panel des parties prenantes ont apprécié : la simplicité et la clarté du style ; la présentation sous une forme graphique très pédagogique des éléments suivants : les parties prenantes et leurs attentes, les objectifs à moyen terme et les feuilles de route associées, l'infographie localisant les projets environnementaux ; la variété des niveaux de lecture.

Axes d'amélioration

Les lecteurs ont émis plusieurs suggestions pour faciliter la mémorisation de ce rapport jugé très dense. Regrouper les éléments de synthèse tels que les feuilles de route en début de rapport pour fournir une vision complète des enjeux et objectifs dès l'ouverture du rapport. Fournir un schéma de l'organisation de la direction de l'Environnement et du Développement durable. Aérer le tableau des indicateurs GRI et y introduire des éléments de comparaison (pourcentages).

Ces remarques que nous avons sollicitées seront étudiées avec le plus grand soin et prises en compte, autant que possible, dans la rédaction de notre rapport de responsabilité sociétale d'entreprise 2013.

La prise en compte des remarques 2011

Le panel des parties prenantes notait, en 2011, un rapport équilibré, clair, exhaustif et fiable. Les membres du panel estimaient disposer d'une vision détaillée des actions menées par Aéroports de Paris et d'éléments chiffrés pertinents, leur permettant d'évaluer l'évolution du Groupe d'une année sur l'autre. Le panel avait proposé les axes d'amélioration suivants : présenter plus clairement les projets structurants notamment immobiliers ; mieux valoriser l'implication d'Aéroports de Paris aux côtés des collectivités ; fournir une description synthétique des attentes des parties prenantes et des réponses adoptées par le Groupe ; préciser les actions d'Aéroports de Paris en matière d'achats durables. Le rapport 2012 a tenu compte de ces propositions : les attentes des parties prenantes et les réponses apportées sont présentées sous une forme graphique simple complétée par des interviews croisées, mettant en dialogue un représentant de l'entreprise et un représentant des parties prenantes ; les grands projets immobiliers stratégiques ainsi que les réalisations et projets majeurs en matière environnementale sont présentés sous forme de tableau et d'infographie.

MÉTHODOLOGIE

- La rédaction de cet avis respecte les recommandations de la troisième génération des lignes directrices relatives au management et au *reporting* de la *Global Reporting Initiative* (GRI), référentiel qui fait autorité.

La collecte de l'avis des parties prenantes

- La collecte est effectuée selon quatre axes, qui servent de grille d'analyse aux parties prenantes consultées :
- la pertinence des politiques et actions décrites ;
- l'implication des parties prenantes, par leur identification et l'attention portée à leurs attentes dans le traitement des thématiques abordées ;
- l'intégration de la performance dans une vision globale de long terme ;
- l'exhaustivité, autorisant une appréciation raisonnable des points forts et des points faibles de la performance.

Cinq principes pour la qualité du rapport

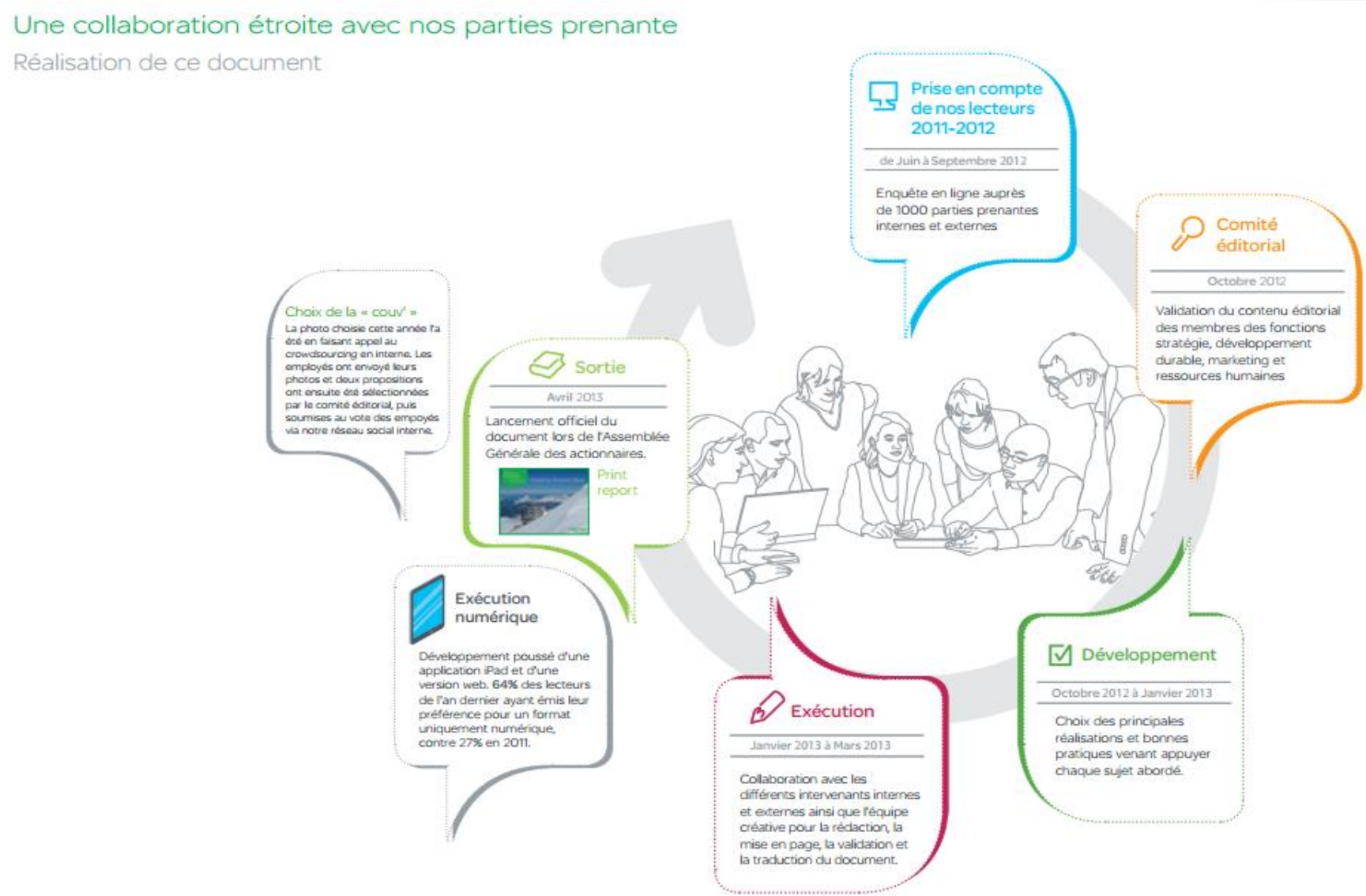
- Son équilibre : les informations doivent pouvoir être analysées les unes par rapport aux autres de façon objective.
- Sa comparabilité d'une année sur l'autre.
- Son exactitude : les informations doivent être précises et détaillées.
- Sa clarté : les informations doivent être compréhensibles, accessibles et facilement exploitables par les parties prenantes.
- Sa fiabilité : elle est caractérisée par la qualité de compilation.

LES MEMBRES DU PANEL 2012

- Nathalie CHESNAIS, directrice Développement durable et Qualité, Servair
- Marie-Christine KORNILOFF, responsable ISR, Financière de l'Échiquier
- Yann LE MOULLEC, responsable Développement économique de la ville d'Orly
- Romuald RAMBOER, membre du comité d'entreprise d'Aéroports de Paris

Comment l'entreprise rend compte du mode de dialogue dans le cadre du processus d'élaboration d'un rapport ?

Exemple : *Schneider-Electric schématise les apports de chaque partie prenante selon les étapes de création du rapport*
Rapport Stratégie et DD – L'essentiel de Schneider-Electric 2012-2013, p 48



Comment l'entreprise rend compte du mode de dialogue dans le cadre du processus d'élaboration d'un rapport ?

Prises de parole des parties prenantes dans le rapport

Exemple : Renault *consacre une page par partie prenante (salariés, fournisseurs, clients, réseau de distribution, ONG et associations) avec le témoignage direct de la partie prenante sur l'engagement de Renault notamment sous forme de verbatims des parties prenantes.*
Ci-dessous, la page sélectionnée représente Renault et ses fournisseurs.
Rapport RSE de Renault 2012, p 12

LES FOURNISSEURS

RESPECT DES CRITÈRES RSE : UNE OBLIGATION POUR LES FOURNISSEURS ÉVALUÉS CHAQUE ANNÉE PAR LE GROUPE

L'activité des fournisseurs compte pour 70 % du prix de revient d'un véhicule. C'est donc très naturellement qu'ils sont concernés par la politique RSE de Renault, qui s'inscrit aujourd'hui essentiellement dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan.

Les qualiticiens achats – ici accompagnés tous experts qui partagent la même méthodologie d'évaluation.

Au même titre que la qualité, les coûts et les délais, Renault exige de tous ses fournisseurs le respect des principes de responsabilité sociale d'entreprise. Ils émanent principalement de deux référentiels : d'une part, la Déclaration des droits sociaux fondamentaux (DDSF, cf page 15), qui se réfère à des principes édictés par l'Organisation Internationale du travail (élimination du travail des enfants et du travail forcé, engagement dans une politique d'hygiène, de sécurité, d'environnement et de conditions de travail) ; d'autre part, les *Renault-Nissan CSR Guidelines for Suppliers* publiés en 2010, organisés autour de cinq axes : sécurité et qualité, droits humains et travail, environnement, confidentialité et non-divulgation d'informations.
En outre, s'ajoute un corpus de règles traitant les pratiques anti-concurrentielles, la corruption, la protection des informations confidentielles et la propriété intellectuelle.

Afin de garantir le respect de ces principes RSE, l'entrée au panel de nouveaux fournisseurs nécessite l'acceptation des conditions générales d'achats (qui comportent un chapitre RSE), la signature de la DDSF, et une évaluation RSE.

De plus, si un fournisseur faisant déjà partie du panel souhaite être sélectionné pour un nouveau projet, il doit répondre aux trois mêmes exigences et obtenir une note suffisante aux évaluations RSE, ou définir un plan d'action pour la levée des non-conformités.

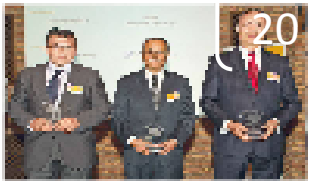
En cas de refus de mise en place d'un plan d'action, la sanction vis-à-vis du fournisseur peut aller du gel de toute nouvelle commande à l'exclusion du panel.

> **« J'ai pu suivre les évaluations réalisées avec notre partenaire EcoVadis. Les résultats sont pour le moins intéressants : ils montrent que les fournisseurs les plus performants sont souvent exemplaires en matière de pratiques RSE. »**
>
> **Alain Bécheret**, Supplier Account Manager

La cotation des fournisseurs s'appuie sur deux types d'évaluations :
- d'une part, celles réalisées par des experts Renault, pour les questions relatives aux conditions de travail et à l'environnement. À fin 2012, 1 349 évaluations ont été réalisées. Tous les sites dans les pays « à risque » seront évalués avant fin 2013 ;
- d'autre part, les évaluations réalisées par une tierce partie relatives au management RSE des groupes fournisseurs, sélectionnés en fonction de la masse d'achat qu'ils représentent ou du risque lié à leur fabrication. 387 fournisseurs, soit 68 % du chiffre d'affaires 2011 de Renault, ont déjà été évalués. ■

DES TROPHÉES POUR RÉCOMPENSER LES PARTENARIATS LES PLUS VERTUEUX

Afin d'encourager les fournisseurs à approfondir leurs pratiques RSE, différents rendez-vous sont organisés chaque année par l'entreprise. Ils sont aussi l'occasion de mettre en valeur ceux qui sont les plus en pointe en la matière. En juin 2012, les Trophées fournisseurs ont récompensé Johnson Matthey et Turbo Energy LTD au titre de leur performance environnementale. Ils ont aussi mis à l'honneur la Fondation Arnaud-Gilardi pour son action en faveur de l'intégration des travailleurs handicapés inventeurs dans les entreprises.
La Direction des achats, avec le support de l'ingénierie, a en effet décidé de sélectionner Sibard comme fournisseur intervenant notamment dans le câblage de portes. Renault travaille de plus en plus, et ce dans tous les pays, avec des fournisseurs intégrant des salariés handicapés dans le secteur industriel. C'est le cas par exemple de l'Espagne. L'objectif est désormais d'étendre cette pratique au secteur des services.



Comment l'entreprise rend compte du mode de dialogue dans le cadre du processus d'élaboration d'un rapport ?

Prises de parole des parties prenantes dans le rapport

Exemple : Saint-Gobain *de son côté fait témoigner ses parties prenantes sur leurs rapports avec l'entreprise. Dans l'exemple ci-dessous, Saint-Gobain fait témoigner des entreprises du privé partenaires de l'entreprise ainsi qu'une de ses employées.*
Rapport DD de Saint Gobain 2012, p 17-19

TÉMOIGNAGE

Monica von Schmalensee.
directeur général du bureau d'architecture WHITE ARKITEKTER

« Parce que ce que nous créons aujourd'hui n'est pas pour nous, mais pour l'avenir et pour nos enfants. »

« En tant qu'architecte en Scandinavie, je dirais que le développement durable fait vraiment partie de notre ADN. Nous savons qu'il faut agir pour lutter contre le changement climatique, et que notre industrie est une grande consommatrice d'énergie.
Je pense qu'il y a là une opportunité énorme, parce que tout le monde veut vivre dans un logement durable, parce que ce que nous créons aujourd'hui n'est pas pour nous, mais pour l'avenir et pour nos enfants. Nous voulons que les bâtiments soient labellisés. L'envergure du Groupe Saint-Gobain lui donne des responsabilités très importantes en la matière. »

TÉMOIGNAGE

Noel Morrin
vice-président senior en charge du développement durable
Entreprise de construction SKANSKA

« Il faut penser à l'innovation dès le début d'un projet. »

« SKANSKA AB est une grande entreprise de construction d'origine suédoise.
Nous sommes l'une des plus importantes dans ce domaine. Nous constatons une demande croissante pour les bâtiments et les infrastructures durables.
Nous avons donc besoin de partenaires comme Saint-Gobain, capables de nous fournir les matériaux ou les technologies nous permettant de construire des bâtiments ou des infrastructures durables. Nous ne pouvons pas le faire seuls.
Il faut penser à l'innovation dès le début d'un projet, considérer les matériaux, les technologies et les solutions disponibles, et optimiser l'ensemble au stade de la conception. Après, c'est trop tard et trop coûteux. »

TÉMOIGNAGE

William Bardosh
président de Terraterra Biopolis

« Nous cherchions à collaborer avec un acteur des matériaux durables. »

La société canadienne de bio polymères renouvelables provenant de déchets non-alimentaires, alternatifs aux matières plastique dérivées du pétrole, a conclu un partenariat avec Saint-Gobain Performance Plastics.
« Nous cherchions à collaborer avec un acteur des matériaux durables, présent sur le marché des matériaux industriels. NOVA[1] nous a ouvert les portes de Saint-Gobain. Nous sommes aujourd'hui en phase d'amélioration de nos procédés, et procurons au Groupe des matériaux tests à évaluer. Celui-ci nous fournit un retour précieux qui nous aidera à passer au stade de l'industrialisation. »

[1] NOVA : département de Saint-Gobain spécialisé dans la création de partenariats entre jeunes pousses et Activités du Groupe (voir page 27).

TÉMOIGNAGE

Pascal Bandelier
directeur général de Novacarb, fournisseur de carbonate de sodium pour les Activités verrières de Saint-Gobain

« Nous avons noté avec satisfaction la volonté de Saint-Gobain de s'ouvrir davantage. »

« Nous attendons d'un groupe comme Saint-Gobain qu'il nous considère comme faisant partie de la même filière et qu'il soutienne notre activité. Nous avons noté avec satisfaction la volonté de Saint-Gobain de s'ouvrir davantage vers l'extérieur et de nouer des partenariats avec d'autres entreprises en matière de recherche et développement, en amont de projets d'amélioration des procédés. »

TÉMOIGNAGE

Olivia Pessinet
responsable junior World Class Manufacturing (WCM)[1] du Pôle Matériaux innovants

« Les valeurs de respect des personnes et de respect de l'environnement ont également pesé dans mon choix. »

« J'ai rejoint Saint-Gobain lors d'un stage sur la mise en œuvre de la politique Eau du Groupe. Cette mission m'a permis d'aborder le sujet dans son ensemble et sous un aspect plus opérationnel, grâce à l'application sur plusieurs sites. À l'issue de ce stage, j'ai reçu une proposition pour un poste plus opérationnel, en accord avec mon parcours et mon projet professionnel. Le positionnement stratégique de Saint-Gobain ainsi que les valeurs de respect des personnes et de respect de l'environnement ont également pesé dans mon choix. »

[1] Programme d'excellence opérationnelle de Saint-Gobain (voir page 14).

Comment l’entreprise présente la prise en compte des attentes de ses parties prenantes?

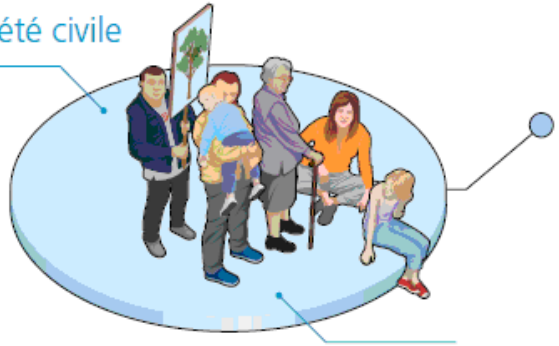
Comment l'entreprise présente la prise en compte des attentes de ses PP ?

Présentation des attentes des parties prenantes

***Exemple** : **Aéroports de Paris** représente :*
- ses parties prenantes
- leurs attentes
- les réponses apportées par ADP avec la liste des pages concernées dans le rapport développement durable.
Rapport RSE d'Aéroports de Paris 2012, p 10

Nos **parties prenantes**

Société civile



Riverains, associations, collectivités territoriales, ONG, relais et leaders d'opinion, auditeurs professionnels

LEURS ATTENTES

- Environnement
- Bruit et insonorisation
- Bénéfices économiques et sociaux pour les territoires, associés au développement des aéroports franciliens

NOS RÉPONSES	Pages
Politique RSE	8
Politique de coopération économique et sociale	58
Gestion des fonds d'aide à l'insonorisation	64
Nouvelle politique environnementale de juillet 2012, systèmes de management environnemental certifiés, sensibilisation de nos partenaires, outils d'information et de dialogue	32 76
Achats solidaires	24 53 60

Clients

Passagers et leurs accompagnants, compagnies aériennes, entreprises utilisatrices des plates-formes, sociétés d'assistance en escale, commerces en aérogares

LEURS ATTENTES

- Passagers : sécurité, fluidité, confort
- Compagnies : qualité des prestations aéroportuaires, contribution à leur compétitivité
- Commerces et entreprises utilisatrices des plates-formes

NOS RÉPONSES	Pages
Standards de qualité de service aux passagers et aux compagnies ; Université du Service	48
Dispositifs collaboratifs pour les partenaires opérationnels des plates-formes (compagnies, services de l'État…)	49
Innovation	54
Rénovation des terminaux et nouvelles capacités	7
Services aux entreprises	51

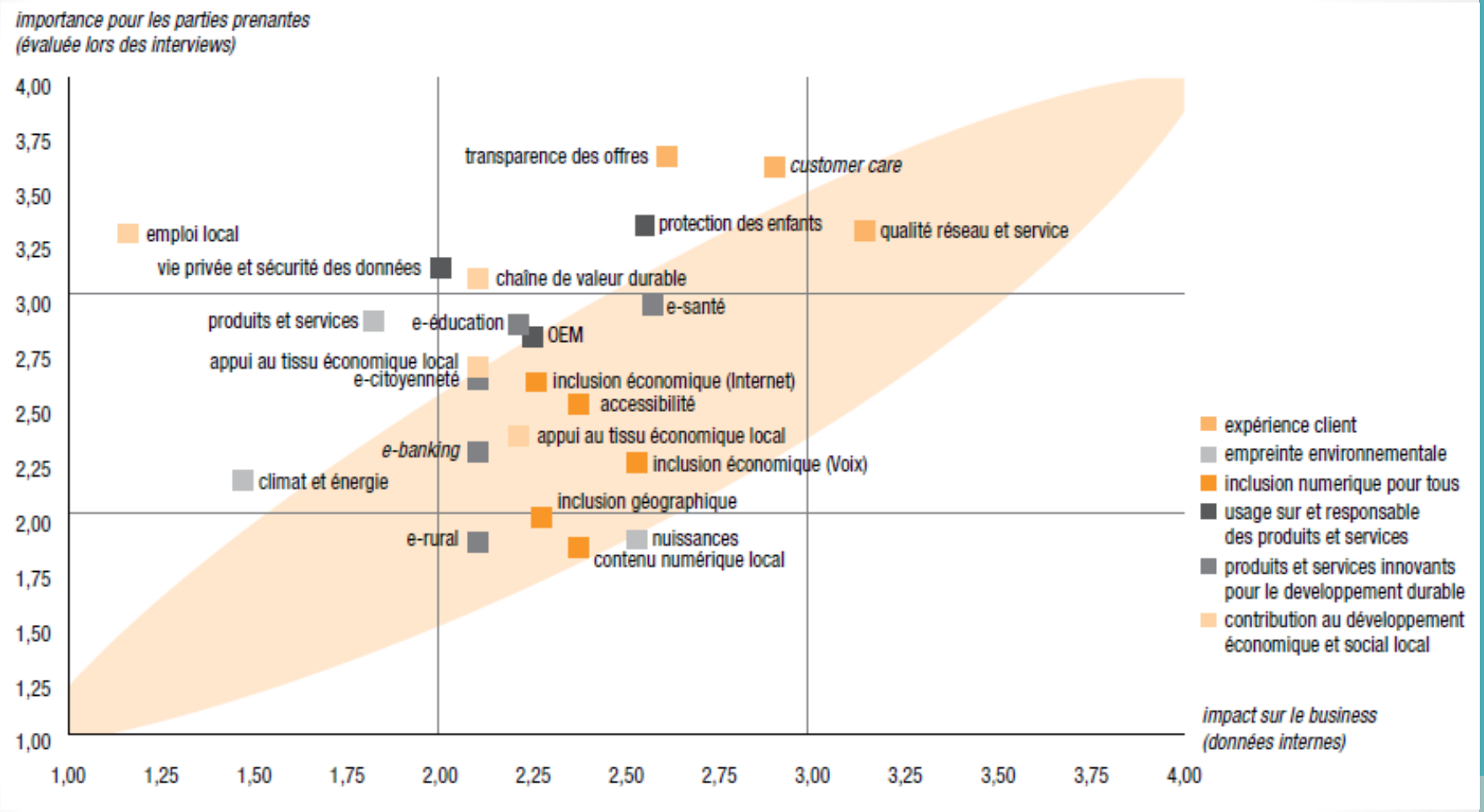
Comment l'entreprise présente la prise en compte des attentes de ses PP ?

Identification et analyse des enjeux RSE à partir des attentes (matérialité)

Exemple: ***Sanofi*** *propose également une matrice qui présente les attentes des parties prenantes externes en fonction de leur influence sur le business.*
Rapport DD de Sanofi 2012, p 7

Comment l'entreprise présente la prise en compte des attentes de ses PP ?

Identification et analyse des enjeux RSE à partir des attentes (matérialité)



Exemple: ***France Télécom Orange*** *identifie les attentes de ses parties prenantes à travers une matrice représentant :*

- l'importance pour les parties prenantes d'un thème spécifique

- l'impact que celui-ci a sur le business

Par exemple, la transparence des offres est aussi importante pour les parties prenantes (près de 3,75/4,00 sur l'échelle de la matrice de matérialité) et que pour le business (plus de 2,50/4,00 sur l'échelle de la matrice de matérialité).

Document Responsabilité Sociale des Entreprises de France Télécom Orange 2012, p 27

Comment l'entreprise présente la prise en compte des attentes de ses PP ?

Présentation des engagements vis-à-vis des parties prenantes

Parties prenantes	Engagements
Investisseurs Actionnaires	— Être exemplaire par nos performances financières, sociétales et environnementales — Dialoguer, informer, faciliter l'exercice des droits des actionnaires et développer avec eux une relation durable
Salariés	— Promouvoir l'égalité des chances, l'internationalisation et favoriser la diversité à tous les niveaux de l'entreprise — Être attentif aux conditions de travail de nos salariés (respect, absence de discrimination, protection de la santé et sécurité) — Favoriser le développement professionnel et personnel des salariés, en encourageant la formation et la gestion des compétences, l'évaluation des performances, le retour d'expérience, l'information et la concertation
Fournisseurs Sous-traitants Contractants	— Déployer nos principes fondamentaux pour les achats et décliner notre politique d'achats responsables — Favoriser l'emploi local dans chacun des pays où nous sommes implantés — Privilégier les partenaires industriels et commerciaux adhérant à notre politique en matière de sécurité, de santé, d'environnement, d'éthique et de qualité
Clients	— Développer des partenariats pour et avec nos clients pour leur proposer une offre visible, moderne et innovante — Promouvoir l'écoute de nos clients, via nos services consommateurs notamment — Proposer une offre de produits et de services écoperformants avec notre label Total Ecosolutions
États hôtes Politiques Administrations	— Ne pas intervenir dans la vie politique des pays où nous travaillons — Construire une relation de long terme avec la sphère publique — Assurer de manière transparente une présence effective du Groupe dans les principales instances traitant des sujets de l'énergie — Respecter les règles de la libre concurrence et rejeter la corruption sous toutes ses formes
Riverains Communautés locales	— Déployer la Politique et la Directive Sociétales du Groupe, adoptées en 2012 afin d'appliquer nos standards en la matière dans tout le Groupe — Recourir à des structures de dialogue permanentes avec les communautés riveraines — Systématiser l'usage de notre outil SRM+ visant à aider les managers de sites et de filiales à mettre en œuvre des démarches sociétales en liaison avec les communautés riveraines — Contribuer au développement économique local
Médias	— Faire preuve d'honnêteté, de transparence et de pédagogie — S'engager publiquement à contribuer aux débats de société sur lesquels nous pouvons apporter des compétences — Assurer une communication responsable (Guide de la Communication responsable)
ONG	— Mettre à disposition des ONG un interlocuteur au sein de la Directior Affaires Publiques du Groupe — Établir des partenariats locaux dans de nombreux pays où nous opérons, via le dialogue
Organismes internationaux	— Participer activement aux initiatives du Global Compact (membre de LEAD), de l'IPIECA, de l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives (ITIE), des Voluntary Principles on Security and Human Rights (VPSHR), et des Women's Empowerment Principles (WEP) — Contribuer aux progrès de la gouvernance mondiale

Exemple: ***Total*** *liste les engagements pris pour chaque partie prenante et les actions à mener pour concrétiser cet engagement.*
Rapport CSR 2012 de Total, p 40

Comment l'entreprise présente la prise en compte des attentes de ses PP?

Présentation des engagements vis-à-vis des parties prenantes

Exemple: ***AXA*** *illustre par un tableau l'état des lieux des actions engagées par partie prenante avec le statut de l'action engagée (pourcentage déjà réalisé).*
Rapport d'activité et de responsabilité d'Axa 2011, p 126 & 128

ENGAGEMENT DU GROUPE PAR PARTIE PRENANTE	STATUT
ACTIONNAIRES	
→ Créer un comité de responsabilité d'entreprise Groupe	100%
→ Définir une stratégie d'investissement responsable Groupe	50%
→ Conduire une revue périodique de la stratégie de responsabilité d'entreprise (RE) par le comité de direction Groupe et intégrer la RE dans les processus de planification stratégique du Groupe	50%
→ Créer un réseau de «Chief Corporate Responsibility Officers» (CCROs) au sein des directions exécutives locales et régionales	100%
COLLABORATEURS	
→ Réaliser l'équilibre homme/femme à tous les niveaux et dans les entités	25%
→ Inclure la responsabilité d'entreprise dans les programmes de formation d'AXA Université	50%
→ Engager les collaborateurs dans la démarche de responsabilité de l'entreprise	75%
CLIENTS	
→ Appliquer les standards « communication claire » dans toutes les entités	75%
→ Intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance au développement de produits	50%
→ Développer une stratégie Groupe d'offre de micro-assurance	50%
FOURNISSEURS	
→ Étendre la clause de responsabilité d'entreprise (RE) à 90% des nouveaux contrats de nos fournisseurs et l'évaluation de la performance de RE détaillée pour 350 fournisseurs	75%
ENVIRONNEMENT	
→ Entre 2008 et 2012, réduire de 20% les émissions de CO_2 et la consommation d'énergie, ainsi que la consommation d'eau de 15%	25%
→ Réduire la consommation de papier de 15% entre 2009 et 2012 (et objectif de 80% du papier consommé provenant des sources recyclées ou gérées de manière durable d'ici 2012)	75%
→ Établir des critères environnementaux Groupe applicables aux déplacements professionnels et aux flottes de véhicules	100%
SOCIÉTÉ CIVILE	
→ Lancer des initiatives au niveau du Groupe sur la «Recherche et éducation aux risques»	50%
→ Soutenir la recherche fondamentale sur les risques à travers le Fonds AXA pour la Recherche	50%
→ Encourager les collaborateurs à s'engager dans des actions pour la communauté	75%