



Lignes directrices pour le dialogue entre parties prenantes sur la responsabilité d'une entreprise

Ce document synthétise les réflexions menées au sein du Forum Citoyen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises à propos des règles du dialogue, voire de la concertation, entre parties prenantes relatives à la responsabilité sociale d'une entreprise.

Cette version de texte (et toutes les versions éditées à partir de la version 3, datée du 12 novembre 2011) a vocation à servir dans des débats élargis au-delà des seuls membres du Forum Citoyen pour la RSE. Il ne s'agit pas d'une version définitive, mais d'un document de travail devant servir à progresser sur cette thématique.

Quelles parties prenantes ont leur place dans une concertation multipartite ?

La détermination de la pertinence et de la légitimité des parties prenantes pour participer à une concertation est un sujet complexe, et pour lequel on est encore loin de disposer d'une doctrine commune à une majorité d'acteurs. Les textes et normes qui traitent de ce sujet proposent encore aujourd'hui des approches qui présentent des différences (AA 1000, feu SD 21000, ISO 26000...). Le travail du Forum Citoyen peut contribuer à ce débat public en cours.

On constate que les pratiques des acteurs pour "sélectionner" les parties prenantes en vue d'organiser un dialogue multipartite en RSE passent actuellement souvent par au moins deux filtres successifs pour les invitations :

- 1) le filtre de la thématique (ou enjeu, ou "question centrale") qui fera l'objet d'un échange de points de vue ou d'une concertation
- 2) le filtre de la zone géographique (celle qui est impactée par l'enjeu et/ou celle où se tient physiquement la rencontre multipartite)

Le Forum Citoyen considère que la grande majorité des processus d'interfaces multi-parties prenantes mis en place aujourd'hui par les plus grandes entreprises correspondent plutôt à des processus de dialogue qu'à de réelles concertations. Le manque actuel de transparence concernant la plupart de ces processus encourage d'ailleurs de nombreuses parties prenantes à la prudence dans leur implication dans ce type de processus, les conduisant elles aussi à ne pas s'engager encore aujourd'hui au-delà d'un simple dialogue. Cependant le Forum Citoyen pour la RSE propose une liste de familles de parties prenantes auxquelles il semble important de penser d'une façon générale dans l'organisation d'un processus d'échange multilatéral susceptible d'évoluer vers une réelle concertation.

⇒ *Liste de parties prenantes pour une concertation multipartite :*

Critères généraux (= toujours valables)

- Dirigeants de l'entreprise (direction générale et directions fonctionnelles, direction du développement durable, direction des achats, direction des ressources humaines, autres...)
- Représentants syndicaux internationaux
- Représentants de confédérations nationales de syndicats du pays du siège international
- Représentants d'ONG de défense des droits de l'homme
- Représentants d'ONG de protection de l'environnement
- Représentants de l'actionnaire majoritaire ou de la banque principale de l'entreprise (selon le modèle économique de l'entreprise)
- Représentants du personnel de l'entreprise (issus des institutions représentatives du personnel)
- Représentants de clients principaux (pour une entreprise de "Business to Business") ou d'associations de consommateurs (pour une entreprise de "Business to Consumer")
- Représentants de fournisseurs-clés de l'entreprise
- Chercheurs (spécialisés en RSE ou en économie du développement durable)

Critères géographiques particuliers

- Représentants de la société civile des territoires d'impacts principaux
- Représentants d'ONG de solidarité internationale

Critères thématiques

- Organisations ou experts thématiques publics ou privés

Critères sectoriels

- ONG ou organisation sectorielle (si existante)
- Représentants d'initiatives de RSE menées avec des entreprises du même secteur d'activité
- Représentants de fédérations syndicales de travailleurs

Les représentants des pouvoirs publics (État, Collectivité territoriale, Autorité administrative indépendante, etc.) sont nécessairement présents mais ne sauraient être considérés comme une « partie prenante » au même titre que les autres. En effet, si ce sont bien des interlocuteurs dans le cadre d'un dialogue sur la responsabilité sociale de l'entreprise, ils sont investis d'une mission de représentation de l'intérêt général, d'autant plus légitime qu'elle aura été acquise dans le cadre d'un Etat de droit (démocratie). A ce titre, ils disposent d'un pouvoir de régulation politique ou administratif qui s'impose aux autres parties prenantes et influence le cadre et l'objet de leurs relations.

⇒ *Procédures pratiques relatives à l'organisation d'un échange multipartite*

- 1) Adresser, plus de deux mois avant la réunion, une invitation écrite à chaque organisme / partie prenante, sans désigner nominativement un représentant souhaité.
- 2) Joindre à l'invitation formelle une proposition d'ordre du jour.
- 3) Joindre la liste des parties prenantes destinataires de cette invitation
- 4) Indiquer explicitement la possibilité aux parties prenantes de suggérer des points additionnels à mettre à l'ordre du jour, et de soumettre des questions écrites préalables à l'entreprise.
- 5) Réponse sous un mois à cette invitation, positive ou négative de l'organisme (une justification écrite d'un refus peut être utile).
- 6) Envoi, un mois environ avant la réunion, à ceux qui ont répondu positivement, de documents préparatoires.

Les documents préparatoires doivent contenir au moins les éléments suivants :

- Le reporting RSE fait par l'entreprise sur les deux dernières années
- Une explicitation écrite du pilotage par l'entreprise des activités liées aux sujets à l'ordre du jour (objectifs de l'entreprise, indicateurs, moyens mis en oeuvre...)
- Une explicitation du système de management de l'entreprise concernant ses concertations avec les parties prenantes (procédures effectives et/ou intentions)
- La liste des parties prenantes ayant répondu positivement à l'invitation, avec les coordonnées du représentant désigné par cette partie prenante pour la représenter dans ce processus (favorisant ainsi les échanges entre parties prenantes, sans le passage nécessaire par l'organisateur de la concertation multipartite)

Prise en charge des coûts du processus

Le Forum Citoyen pour la RSE estime que non seulement les frais liés à ce type de consultation doivent être pris en charge par l'entreprise concernée (typiquement les frais de déplacement), mais que l'entreprise doit prendre aussi systématiquement en charge au moins une partie des coûts que la participation d'un organisme génère (temps de préparation, participation aux réunions, suivi des réunions...).

Cette prise en charge doit être considérée comme une indemnité. Typiquement entre 100 et 500 euros par demi-journée d'implication, selon la taille ou l'assise financière de l'entreprise. Le niveau des indemnités pouvant apparaître de façon claire dans un barème, par exemple

sous la forme d'un tableau qui pourrait être diffusé en annexe de l'invitation à participer à une concertation.

L'idée a été émise de l'intérêt qu'apporterait l'existence d'une caisse nationale de mutualisation inter-entreprises des coûts des concertations multipartites. Cette caisse pourrait être gérée par un organisme public qui traiterait la question des indemnités aux parties prenantes de tels dispositifs. Elle pourrait favoriser un accès équitable aux concertations multipartites à toutes les entreprises volontaires et à toutes les organisations pertinentes de la société civile.

⇒ *Gestion des informations et des niveaux de transparence*

La bonne gestion des informations échangées lors de ces processus de concertation est une clé pour une utilité sociale effective de ces processus, mais c'est une question complexe et délicate à traiter.

D'une part l'entreprise est préoccupée de l'usage qui pourrait être fait, éventuellement à son encontre, de certaines informations sensibles pour lesquelles sa responsabilité est susceptible d'être engagée, ce qui l'incite à contrôler et limiter la disponibilité de l'information échangée dans ce type de processus.

Pourtant chaque participant au processus doit pouvoir accéder à des informations suffisamment complètes pour lui permettre de prendre part aux débats en connaissance de causes.

D'autre part la plupart des parties prenantes souhaitent que les points de vue et les préoccupations qu'elles expriment quant aux responsabilités de l'entreprise soient au moins explicitement publiés dans des écrits qui suivent ce type de concertations. Cependant, a contrario, il est arrivé des cas où certaines parties prenantes n'ont accepté de participer à ce type de concertation que si leur présence (ou contribution au débat) était tenue confidentielle.

Ces attentes des participants, parfois difficiles à concilier, sont à prendre en considération pour l'organisation des différents niveaux de transparence afin que chacun accorde au mieux sa confiance dans le dispositif, et donc y participe éventuellement de façon plus constructive.

Enfin, et surtout, ces processus traitant souvent de sujets aux impacts assez larges et ayant des conséquences sur le long terme, mais ne réunissant qu'un petit nombre de participants, **il est indispensable qu'ils donnent lieu à des écrits fiables et consultables pendant une durée longue après leur déroulement effectif, par diverses parties prenantes, et pas seulement celles qui ont participé aux concertations.**

Gestion de la transparence des informations échangées entre les participants à la concertation

Chaque partie prenante, et en particulier l'entreprise concernée, met à disposition des autres participants les informations qu'elle juge utiles au débat, en précisant systématiquement s'il s'agit d'informations publiques, ou sinon d'informations sur lesquelles un certain niveau de confidentialité est demandé (conditions de confidentialité à préciser pour chaque document).

Quand elle entre dans le processus, chaque partie prenante est invitée à se présenter aux autres par écrit, par une fiche d'une page maximum, présentant sa vocation principale, son organisation, et indiquant ses liens de dépendance financière éventuelle avec l'entreprise, en volume et en pourcentage de son budget annuel.

Chaque représentant de partie prenante doit avoir la possibilité de relire un projet de compte rendu des échanges et de proposer des modifications à ce projet de compte rendu dans un délai raisonnable avant sa validation par l'auteur.

Gestion de la transparence du processus et de ses résultats vis-à-vis de la société civile dans son ensemble (informations publiques)

La pratique de plusieurs entreprises est l'utilisation de la "règle de Chatham House"¹ dans ce type de processus de concertation.

Cependant, alors que l'utilisation de la règle de Chatham House peut être utile dans des situations exceptionnelles de gestion de la concertation dans des conflits très durs, celle-ci ne permet pas un niveau de transparence satisfaisant pour la société civile dans l'immense majorité des cas de concertations relatives à la responsabilité sociale d'une entreprise. Le Forum Citoyen pour la RSE recommande donc fortement que cette règle ne soit pas utilisée comme une règle générale, mais soit seulement utilisée dans des cas exceptionnels à la demande des parties prenantes qui estimeraient l'utilisation de cette règle indispensable au déroulement correct d'une partie spécifique de la concertation (voire de son intégralité).

Les concertations multipartites concernant la responsabilité sociale d'une entreprise doivent au moins donner lieu à une diffusion publique de documents de synthèse des échanges ayant fait l'objet d'un processus de relecture par les participants.

Une telle diffusion devrait être faite sur un site internet non contrôlé par l'entreprise elle-même.

L'utilité d'un espace public d'enregistrement de telles concertations pourrait faire l'objet d'un cadrage par l'Etat.

Ces documents publics doivent renseigner sur le processus de concertation (qui, quand, comment...) et sur le contenu de la concertation (ordre du jour des échanges, points de vue exprimés).

Il se révèle utile qu'un facilitateur du dialogue multipartite rédige un document de synthèse de la concertation (le facilitateur ne doit pas être une partie prenante au sens entendu dans ce texte ; il doit garder un rôle d'observateur pendant la concertation elle-même).

¹ La règle de Chatham House est la suivante : "When a meeting, or part thereof, is held under the Chatham House Rules, participants are free to use information received, but neither the identity, nor the affiliation of the speaker(s), nor that any other participant, may be revealed" (source : <http://www.chathamhouse.org.uk/about/chathamhouserule/>)

Traduction : "Quand une réunion, ou une partie de celle-ci, se tient selon les règles de Chatham House, les participants sont libres d'utiliser les informations recueillies, mais pas de révéler l'identité, ni l'affiliation du/des porte-parole(s) qui s'y sont exprimés, ni celles d'aucun des participants."

Un tel document de synthèse doit être publié dans un délai n'excédant pas 6 mois après chacune des réunions de concertation.

La version 1 du texte de synthèse élaboré par le facilitateur en vue d'une communication externe est soumise à toutes les parties participantes (entreprise et parties prenantes externes à l'entreprise).

Chaque partie ayant participé à la concertation peut proposer sous un mois des modifications au texte de synthèse proposé par le facilitateur. Les propositions de modifications de texte acceptées par le facilitateur sont alors à nouveau soumises à tous les participants, intégrées dans des versions incrémentées du texte de synthèse.

Chaque modification qui est refusée par au moins un participant devra être publiée par le facilitateur en complément au texte de synthèse dans sa version finale (en annexe à ce document), avec mention de leur auteur et de l'organisation (ou les organisations) qui l'a rejetée.

Le niveau de dépendance financière éventuelle de chaque partie prenante vis-à-vis de l'entreprise devrait être aussi publié en complément de la synthèse de la concertation à laquelle elle a pris part. Cette information pourrait être rédigée par le facilitateur.

⇒ **Remarque sur la diversité et le renouvellement souhaitable des participants à ce type de concertation multipartite**

Pour tenter d'éviter les effets pervers de fonctionnement découlant de l'établissement d'un microcosme d'individus installés dans ce type de fonctions de concertation et se croisant trop souvent dans ce type de processus (comme dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40), le Forum Citoyen suggère l'idée suivante :

Il s'agirait, pour encourager au renouvellement et à la diversité des personnes représentant les parties prenantes dans ces concertations, de demander à chaque partie prenante :

- de ne jamais désigner plus de cinq fois par an le même représentant pour ce type de processus de concertation
- de publier chaque année la liste des concertations multipartites de RSE auxquelles elle a participé, avec le nom du représentant qu'elle a désigné à chaque fois.

D'autre part, le Forum Citoyen pour la RSE considère que toute entreprise devrait inclure dans son reporting RSE annuel (type article 116 de la loi NRE et/ou selon l'article 225 de la loi Grenelle 2) des informations au moins en langue française sur :

- les parties prenantes avec lesquelles des concertations se sont déroulées pendant l'année
- les sujets qui ont fait l'objet d'une concertation avec des parties prenantes
- Les informations-clés et points de vue échangés lors de ces concertations