



**Guide**  
**LES PARTIES  
PRENANTES**  
au cœur de la  
démarche RSE

© La Coopération Agricole, 2023

43 rue Sedaine 75538 PARIS Cedex 11

**La rédaction de ce document a été coordonnée par :**

- Benjamin Perdreau, La Coopération Agricole
- Marine Lecoustey, La Coopération Agricole
- Quentin Pauchard, La Coopération Agricole

**Ont également collaboré à la rédaction de cet ouvrage :**

- Florence Bénévelli, La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine
- Lenna Berthié, La Coopération Agricole
- Nathalie Blaise, La Coopération Agricole
- Aurélien Blanc, La Coopération Agricole Sud
- Stéphanie Costa, La Coopération Agricole Sud
- Marion Danès, Agri Confiance
- Mathilde Dauvin, La Coopération Agricole Grand Est
- Hélène Dechamps, La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes
- Camille Girard, Vignerons Coopérateurs de France
- Marion Guépin, Agri Confiance
- Odile Le Serre, La Coopération Agricole Hauts-de-France Île-de-France
- Mélanie Lorenzi, La Coopération Agricole Corse
- Julie Ravelojaona, La Coopération Agricole Ouest

Ce document est issu des travaux conduits dans le cadre du programme de développement de La Coopération Agricole. À ce titre, il bénéficie de fonds CASDAR.



La responsabilité du ministère en charge de l'Agriculture ne saurait être engagée.

# Sommaire

**CHAPITRE 1**

**Identifier les parties prenantes et leurs attentes**

**PAGE 8**

**CHAPITRE 2**

**Évaluer la relation avec les parties prenantes et la sphère d'influence**

**PAGE 36**

**CHAPITRE 3**

**Dialoguer avec les parties prenantes**

**PAGE 64**

**CHAPITRE 4**

**Évoluer dans son dialogue avec les parties prenantes**

**PAGE 86**

Glossaire et définitions

101

Tables

107



Pierre PHILIPPE

# Édito

---

Du champ à l'assiette, de nombreux acteurs mettent en commun leur savoir-faire pour élaborer des produits alimentaires bons, sains et suffisants en quantité. Ce processus implique une articulation harmonieuse des besoins et des intérêts de chacune de ses « parties prenantes ». Disons-le, la production alimentaire revêt une portée sociétale et stratégique souvent mal évaluée; la prise en compte des « parties prenantes » est donc une étape essentielle du développement des politiques agricoles et alimentaires durables.

La conception et la mise en œuvre de ces politiques au service du bien commun doit s'imaginer avec la contribution active des coopératives agricoles et agroalimentaires.

Acteurs essentiels de la transition agricole, piliers de la souveraineté alimentaire et, surtout, véritables laboratoires d'innovation territoriale, les coopératives sont par essence intimement liées à la protection de l'environnement, à l'amélioration des conditions sociales, à l'écoute des demandes sociétales et aux enjeux de gouvernance des organisations. Les 2000 coopératives du réseau de La Coopération Agricole sont également des femmes et des hommes qui réfléchissent l'alimen-

tation de demain. Ce vivier d'expertises, mis au service des transitions agroécologiques, constitue la force de l'engagement des coopératives dans les démarches RSE. C'est avec cette ambition que La Coopération Agricole propose depuis plus de quinze ans des outils d'accompagnement en matière d'environnement, de RSE et de développement durable, outils dont ce guide fait partie.

Fruit de l'expertise du réseau de La Coopération Agricole, ce guide propose de doter les coopératives d'outils pour mieux interagir avec leurs parties prenantes, en les invitant tout d'abord à les identifier avec attention, à évaluer l'importance et la qualité des liens qui les unissent, à initier diverses formes de dialogue et à évoluer ensemble vers de nouveaux horizons. Pour les coopératives, cette démarche revêt une importance particulière en ce qui concerne leurs associés-coopérateurs, qui font toute la singularité du modèle. Ainsi, ce guide aspire à ce que les coopératives, leurs associés-coopérateurs et toutes leurs parties prenantes puissent s'appuyer sur les méthodologies présentées pour se rassembler autour de leurs enjeux communs et, ainsi, favoriser l'émergence de projets collectifs porteurs d'avenir. ■

**Pierre PHILIPPE**

**Président du Comité RSE de La Coopération Agricole**



# Chapitre 1 :

## IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES ET LEURS ATTENTES

<b>1.1. Qu'est-ce que la RSE ?</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Qu'est-ce qu'une partie prenante ?</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Quelle est l'origine du concept des parties prenantes ?</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Quel est le lien entre la RSE et les parties prenantes ?</b>	<b>18</b>
<b>1.5. Pourquoi et comment prendre en compte les parties prenantes au sein de son organisation ?</b>	<b>20</b>
<b>1.6. Comment identifier les parties prenantes de son organisation ?</b>	<b>22</b>
<b>1.7. Comment identifier les parties prenantes les plus significatives d'une coopérative ?</b>	<b>25</b>
<b>1.8. Quels sont les différents niveaux de relation avec les parties prenantes ?</b>	<b>27</b>
<b>1.9. Quelles sont les principales parties prenantes internes de la coopérative et leurs attentes ?</b>	<b>29</b>
<b>1.10. Quelles sont les principales parties prenantes externes de la coopérative et leurs attentes ?</b>	<b>31</b>

## 1.1. QU'EST-CE QUE LA RSE ?

### 1.1.1. RSE OU RSO ?

La RSE, ou RSO, est l'acronyme de la **Responsabilité Sociétale des Entreprises ou des Organisations**, concept fortement développé durant ces dernières années au sein des entreprises. Une organisation se définit comme une structure qui coordonne l'activité d'individus en vue de réaliser un objectif commun.

La démarche de responsabilité sociétale concerne toutes les organisations, y compris les entreprises. Par souci de simplification, les termes «organisation» et «entreprise» étant entendus de manière interchangeable, c'est le terme RSE qui sera utilisé dans l'ensemble du guide.

### 1.1.2. COMMENT DÉFINIR LA RSE ?

Il n'existe pas de définition unique, partagée et reconnue de la RSE. La **définition** est proposée par la **norme ISO 26000**, un document de référence qui propose le premier standard international en matière de RSE, **adapté au monde agricole et agro-alimentaire par sa déclinaison dans la norme ISO 26030**, et reconnu par la Commission européenne.

En 2010, l'International Standard Organisation définit la RSE dans sa norme ISO 26000 comme «la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par

un comportement éthique et transparent qui :

- **contribue au développement durable**, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les **attentes des parties prenantes**;
- respecte les lois en vigueur, en accord avec les normes internationales de comportement;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.<sup>1</sup>»

1. International Standard Organisation. (2010). ISO 26000:2010.

En 2011, la Commission européenne propose une autre définition dans sa «Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions» et présente la RSE comme «la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société<sup>2</sup>».

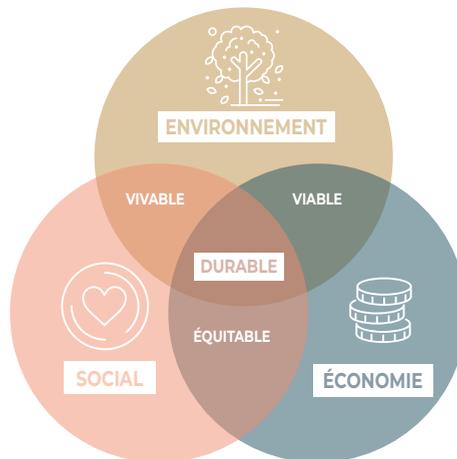
Cet ouvrage propose une définition courte et facile à retenir de la RSE, inspirée de la **définition de l'ISO 26000: la RSE est la contribution des entreprises au développement durable**. Pour rappel, le dévelop-

pement durable a été défini en 1987 dans le rapport Brundtland<sup>3</sup> comme «un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs». Le développement durable est souvent représenté comme l'intersection de trois piliers: économie, environnement et social (figure 1). Les thématiques qui doivent être abordées dans le cadre d'une démarche RSE sont articulées selon la norme ISO 26000 autour de sept questions centrales interdépendantes (figure 2).

2. Commission Européenne, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:fr:PDF>

3. Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement, *Our Common Future*, 1987, <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/media-et-publications/publications/developpement-durable/brundtlandreport.html>

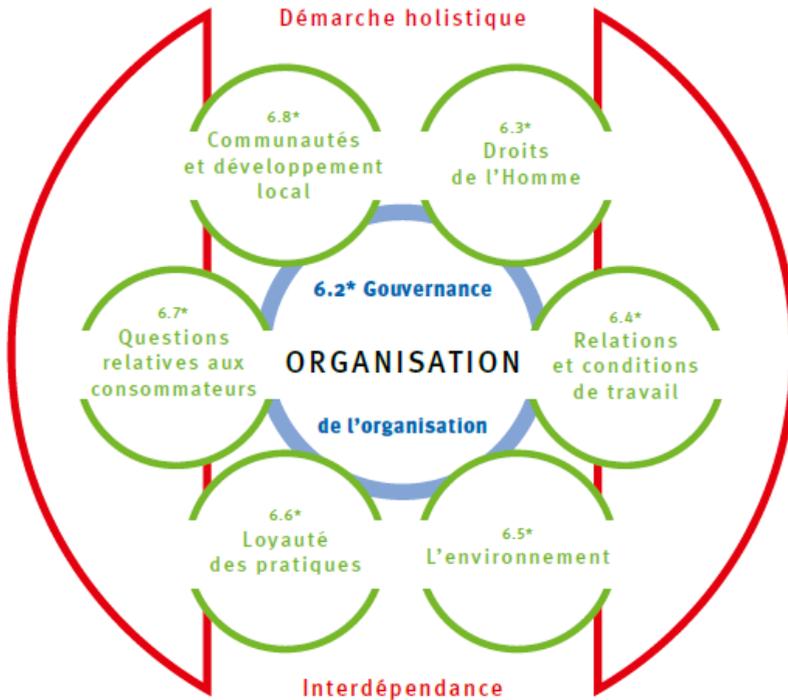
**Figure 1. Représentation schématique des trois piliers du développement durable**



Source : Commission des Nations unies sur l'environnement et le développement, *Our Common Future*, 1987.

**Figure 2. Les sept questions centrales  
de la RSE (norme ISO 26000)**

## Responsabilité sociétale : Les **7** questions centrales



Source : NF ISO 26000, AFNOR 2010, novembre 2010, page 24.

### 1.1.3. DE QUELLE MANIÈRE LA RSE S'ANCRE-T-ELLE DANS LES ENJEUX DES FILIÈRES AGRICOLES ET AGROALIMENTAIRES?

En l'espace de dix ans, la RSE est passée d'une démarche volontaire et peu répandue à une stratégie de plus en plus encadrée par la réglementation et toujours plus présente dans les entreprises.

La filière agricole et agroalimentaire, consciente des effets qu'elle exerce sur la société (impacts sur l'eau ou sur la production de déchets mais également sur l'amélioration de la biodiversité et le maintien de l'activité socio-économique des territoires par exemple) et des demandes sociétales de plus en plus exigeantes des citoyens, se transforme et s'adapte en développant des stratégies ambitieuses. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises agroalimentaires de France ont mis en place une démarche RSE<sup>4</sup>. Cette filière est d'ailleurs plus avancée

que d'autres en la matière: l'INSEE indique que 69 % des industries agroalimentaires avaient mis en œuvre une gestion économe des ressources (matières premières, eau) en 2016, contre 58 % dans l'ensemble de l'industrie<sup>5</sup>.

Actrices des transitions, les coopératives agricoles et agroalimentaires s'associent aux parties prenantes de leurs territoires pour définir ensemble les orientations stratégiques et adapter les activités des coopératives à de nouveaux modes de production et de consommation. Cette coconstruction apporte performance économique, compétitivité, différenciation et création de valeur mais aussi résilience sur le marché: c'est la raison d'être de cet ouvrage.

4. Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, *Rapport CGAAER n°21035 : politique RSE des entreprises et transition agroécologique*, page 17, septembre 2021.

5. INSEE, *Enquête sur les entreprises et le développement durables*, 2016, <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/operation/si306/presentation>

## 1.2. QU'EST-CE QU'UNE PARTIE PRENANTE ?

Le développement croissant des démarches RSE et de démocratie participative ces dernières années a généralisé l'utilisation du terme « parties prenantes » dans le langage courant. Si plusieurs définitions de ce terme coexistent actuellement, on reconnaît aujourd'hui comme définition principale celle proposée par la norme internationale ISO 26000 dans laquelle la « partie prenante » est définie comme : « **un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou les activités d'une organisation**<sup>6</sup> ».

Toutefois, deux autres définitions peuvent également être citées :

- L'organisation AccountAbility, spécialisée dans le conseil et la normalisation RSE, propose en 2011 une définition assez proche de celle de l'ISO 26000 : « Les parties prenantes sont les individus, groupes d'individus et/ou organisations affectant et/ou pouvant être affectés par les activités, produits ou services et les performances associées d'une organisation<sup>7</sup> ».
- James Prost propose, dans une théorie de management, une autre définition en

2002 : « Dans une corporation, les parties prenantes sont des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques<sup>8</sup> ».

Le concept caractérisé par le terme des « parties prenantes » paraît très large au regard de ces définitions. Les parties prenantes peuvent aussi bien participer à la vie économique de l'organisation qu'observer et influencer son comportement ou être affectées, directement ou indirectement, par ses activités de façon positive ou négative. **Une organisation peut donc potentiellement avoir une multitude de parties prenantes à prendre en compte.**

Ces différentes définitions, si elles introduisent certaines subtilités, convergent néanmoins vers une référence historique commune : la « théorie des parties prenantes » de Robert E. Freeman, présentée ci-après.

6. NF ISO 26000, AFNOR 2010, novembre 2010, page 4.

7. AccountAbility, 2011.

8. James Post (et al.), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, Stanford University Press, 2002, p.18. <https://www.sup.org/books/title/?id=1967>

## 1.3. QUELLE EST L'ORIGINE DU CONCEPT DES PARTIES PRENANTES ?

---

Le concept trouve ses sources dans la **théorie des parties prenantes** (en anglais *stakeholders theory*), établie en 1984 par Robert Edward Freeman dans son ouvrage *Strategic Management: a Stakeholder Approach*<sup>9</sup>. Les origines de ce concept remontent aux années 1930: constatant que les dirigeants étaient confrontés à une pression sociale afin de reconnaître leurs responsabilités auprès de tous ceux qui pouvaient être affectés par les activités de leurs entreprises, plusieurs chercheurs avaient déjà formalisé la recherche d'un équilibre entre les intérêts des participants vers une coopération, nécessaire au bon fonctionnement des entreprises<sup>10</sup>.

Le terme «*stakeholder*» apparaît pour la première fois en 1963 au sein d'un mémorandum du Stanford Research Institute pour caractériser «ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister». Il est hérité du mot anglais «*stakeholding*», défini en 1708, qui fait référence à la notion de pari ou d'intérêt.

C'est dans l'objectif de proposer une autre vision du but d'une entreprise, sa «raison d'être», que R. E. Freeman a formulé cette théorie. Elle s'oppose à l'idéologie dominante de l'époque, souvent désignée par le terme «*shareholder's theory*» ou **théorie des actionnaires** qui donne pour objectif à l'entreprise d'amasser du profit pour ensuite le redistribuer aux actionnaires. Cette stratégie des actionnaires est notamment portée par des personnalités comme Milton Friedman. Initialement utilisée dans le management stratégique, la théorie des parties prenantes a progressivement servi de fondement aux réflexions sur la gouvernance des organisations. À cette époque, cette théorie s'inscrit dans un contexte d'interdépendance croissante des acteurs, alors même que les entreprises privées acquièrent de plus en plus de pouvoir sans que les conséquences économiques de leurs activités ne soient régulées. R. E. Freeman désigne en 1994 ce cloisonnement entre l'économie et la responsabilité morale par «la thèse de la séparation».

Le terme «*stakeholders*», ou parties prenantes, est ainsi défini dans son ouvrage de 1984: «Une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout

9. Cambridge, 1984.

10. Ibid.

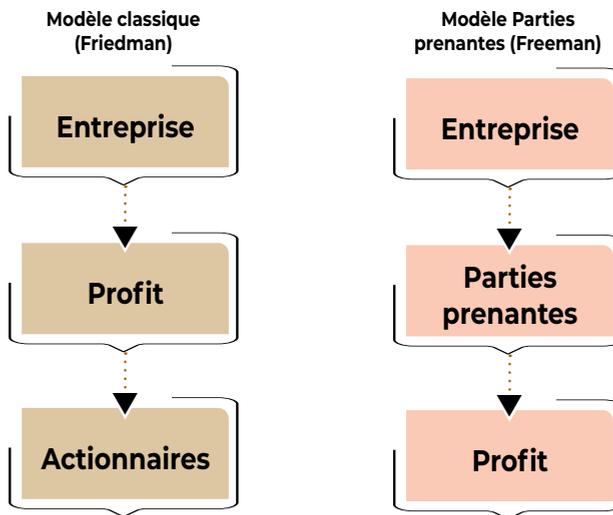
individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.» Pour R. E. Freeman, le profit est une conséquence de l'activité de l'entreprise, pas son objectif premier. Pour lui, la théorie soutenue par M. Friedman implique que l'entreprise ne se focalise que sur les actionnaires et pas sur les autres personnes impactées par l'activité de l'entreprise, comme par exemple, les clients, les employés ou les collectivités territoriales. Pourtant, sans ces différentes parties prenantes, l'entreprise ne pourrait pas exister.

R. E. Freeman en déduit alors que le but de l'entreprise est de répondre aux besoins de l'ensemble des parties prenantes, à savoir de toutes les personnes concernées par les décisions prises par l'entreprise. C'est

la considération de l'ensemble des parties prenantes dans les décisions de l'entreprise qui doit permettre ensuite de garantir la réalisation du profit. Les parties prenantes deviennent légitimes et doivent être considérées pour assurer le développement responsable de l'entreprise, selon la démarche de la RSE.

En résumé : d'une part, la *shareholder's theory* définit les missions, les buts et la nature des activités de l'entreprise à l'aune de seuls critères financiers ; d'autre part, la *stakeholder's theory* cherche à intégrer les intérêts des acteurs en relation avec l'entreprise dans l'ensemble de ses processus de gestion en considérant ainsi performances économique et sociétale.

**Figure 3. Représentation schématique des théories des shareholders et des stakeholders**



De nombreux systèmes de management, tels l'ISO 9001 (qualité), l'ISO 14001 (énergie) et l'ISO 45001 (santé et sécurité au travail), ont intégré ce concept et font référence à des «parties intéressées» pour désigner une «personne ou organisme qui peut avoir une incidence, être affecté ou avoir un point de vue susceptible de les affecter par une décision ou une activité<sup>11</sup>». Ces normes demandent à toute organisation d'identifier les parties intéressées pertinentes vis-à-vis de son système de management, ainsi que leurs exigences et l'évolution de ces exigences.

---

11. ISO 9001, Système de management de la qualité, 2015.  
<https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-qualite-4e-ed--9782100805976-page-72.htm>

De nombreux exemples de parties intéressées pourraient être proposés dans la mesure où ces personnes ou ces groupes ne sont pas les mêmes selon le type d'organisation et ses objectifs. Néanmoins, dans la perspective de la théorie de R. E. Freeman, les besoins, attentes et exigences de ces parties prenantes pertinentes, quelles qu'elles soient, restent déterminants dans la définition des orientations stratégiques des organisations. L'ISO 9001 souligne ainsi que «les organisations attirent, capturent et retiennent le soutien des parties intéressées pertinentes dont elles dépendent pour leur succès<sup>12</sup>».

---

12. Précité.

## 1.4. QUEL EST LE LIEN ENTRE LA RSE ET LES PARTIES PRENANTES ?

Il existe un lien fort entre la RSE et les parties prenantes. Nous le savons maintenant, la prise en compte des parties prenantes constitue en effet un enjeu essentiel dans la mise en place d'une démarche RSE. L'ISO 26000 formalise ce lien parmi les sept principes<sup>13</sup> sur lesquels s'appuie toute démarche RSE :

- la redevabilité;
- la transparence;
- le comportement éthique;
- **la reconnaissance des intérêts des parties prenantes;**
- le respect du principe de légalité;
- la prise en compte des normes internationales de comportement;
- et le respect des droits de l'Homme.

Le principe de « reconnaissance des intérêts des parties prenantes » nous intéresse donc particulièrement : l'exigence pour les organisations est de reconnaître, de prendre en considération et de répondre

aux intérêts et attentes de leurs parties prenantes. Bien que les objectifs de l'organisation puissent se limiter aux intérêts de ses propriétaires, membres, clients ou mandataires sociaux, d'autres individus ou groupes peuvent également avoir des droits et exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre en compte. **Collectivement, ces individus ou groupes constituent les parties prenantes de l'organisation.** Ce principe fait écho à la théorie des parties prenantes de R. E. Freeman (section 1.3.).

C'est dans cette perspective que l'entreprise doit, dans le cadre de sa démarche RSE :

- identifier ses parties prenantes;
- identifier et tenir compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation, et répondre à leurs préoccupations;
- reconnaître que certaines parties prenantes peuvent exercer une influence significative sur les activités de l'organisation;
- évaluer et prendre en considération la capacité relative des parties prenantes à

<sup>13</sup>. NF ISO 26000, AFNOR 2010, novembre 2010, page 12.

prendre contact avec l'entreprise, à dialoguer avec elle et à l'influencer;

- tenir compte du rapport entre les intérêts des parties prenantes et les attentes plus larges de la société et le développement durable, ainsi que de la nature du rapport existant entre les parties prenantes et l'organisation;
- prendre en considération le point de vue des parties prenantes dont les intérêts sont susceptibles d'être affectés par une décision ou activité, même si celles-ci ne jouent aucun rôle formel dans la gouvernance de l'entreprise ou si elles n'ont pas conscience de ces intérêts.

Ces différents points seront abordés dans les prochaines sections. Au-delà de ce principe, l'ISO 26000 confirme l'importance des parties prenantes en faisant de l'identification des parties prenantes et du dialogue avec celles-ci l'une de ses deux pratiques fondamentales, aux côtés de l'identification de sa responsabilité sociétale.

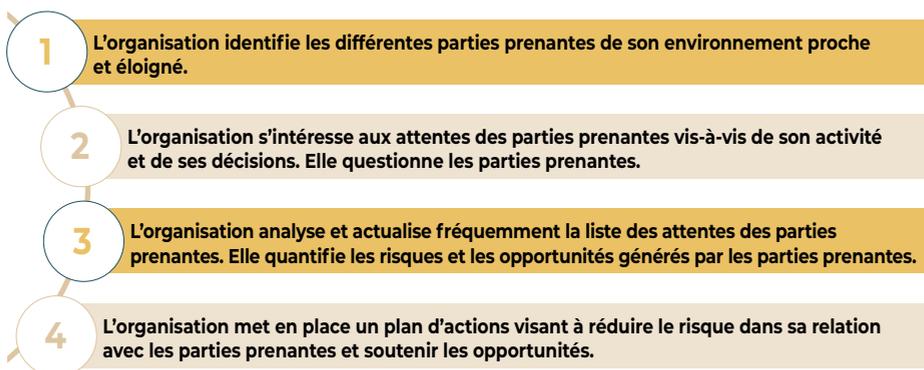
## 1.5. POURQUOI ET COMMENT PRENDRE EN COMPTE LES PARTIES PRENANTES AU SEIN DE SON ORGANISATION ?

*A priori*, s'intéresser aux parties prenantes peut présenter des risques pour les organisations. En effet, celles-ci peuvent avoir des intérêts divergents avec les activités et les décisions de l'organisation. Cette ouverture aux parties prenantes peut donc être perçue par l'organisation comme un risque: risque d'image, de conflit, remise en question du modèle d'affaires... Toutefois, ce n'est pas en ignorant ses parties prenantes que l'organisation va réduire les risques, elle risque même de les amplifier. Même ignorées, les parties prenantes ont des attentes vis-à-vis de l'organisation qui pourraient perdurer et présenter alors un risque accru pour l'organisation.

**S'intéresser aux parties prenantes de son organisation s'apparente donc à un outil de gestion des risques** qui peut permettre à l'organisation d'identifier et d'exploiter des opportunités. Par exemple, les organisations qui font face au mécontentement des riverains peuvent plus facilement gérer le risque d'incidents (violations de propriété, dégradations, vols, etc.) en faisant le choix de prendre en compte les demandes des riverains dans une charte. Ce type de démarche se révèle souvent être un gage de durabilité économique.

La prise en compte des parties prenantes et de leurs attentes comporte quatre grandes étapes:

**Figure 4. Les quatre étapes pour la prise en compte des parties prenantes et de leurs attentes**



Considérer les intérêts de ses parties prenantes amène l'entreprise à faire évoluer ses pratiques pour une constante adaptation (amélioration continue) visant à satisfaire leurs besoins mais, surtout, à se protéger de futurs conflits potentiels. L'intérêt principal de s'intéresser aux parties prenantes est donc de permettre l'évolution des activités de l'organisation. Entretenir une relation proactive avec ses parties prenantes est un levier de transformation d'un ou des risques en opportunité(s), c'est pourquoi **le plan d'actions RSE élaboré par l'entreprise doit être assorti d'une veille qui suit l'évolution des parties prenantes** et de leurs exigences.

Après avoir correctement identifié les parties prenantes de son organisation, il est essentiel de les questionner pour prendre connaissance de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs exigences. Ce recensement peut être effectué par un membre de l'organisation ou par une personne extérieure et neutre à l'organisation. Il dépend des responsabilités (économiques, légales, éthiques...) de l'organisation envers ses parties prenantes.

Ce recensement peut être effectué par une personne membre de l'organisation ou une personne extérieure et neutre, cette dernière pouvant être encouragée si l'organisation entretient une relation particulière (économique, légale, éthique...) avec la partie prenante concernée.

## 1.6. COMMENT IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES DE SON ORGANISATION ?

La première étape de la mise en place de ce principe de reconnaissance des intérêts des parties prenantes, essentiel dans toute démarche RSE, est **l'identification des parties prenantes** de l'organisation.

Pour rappel, une partie prenante est un groupement ou des individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une ou des décision(s) et activité(s) quelconques de l'organisation. La notion d'intérêt doit ici être interprétée dans un sens large. En effet, cet intérêt ne se résume pas à un argument financier mais peut revêtir différentes dimensions: économiques, sociales, environnementales, éthiques...

Cette définition large du concept de parties prenantes amène les organisations à en avoir une multitude. Il est d'ailleurs possible que l'organisation ne connaisse pas toujours toutes ses parties prenantes bien qu'elle soit censée les identifier. De la même manière, nombreuses sont les parties prenantes qui méconnaissent la capacité potentielle de l'organisation à avoir un impact sur leurs intérêts.

Voici quelques questions qui contribuent à mener à bien cette première étape d'identification des parties prenantes de l'organisation:

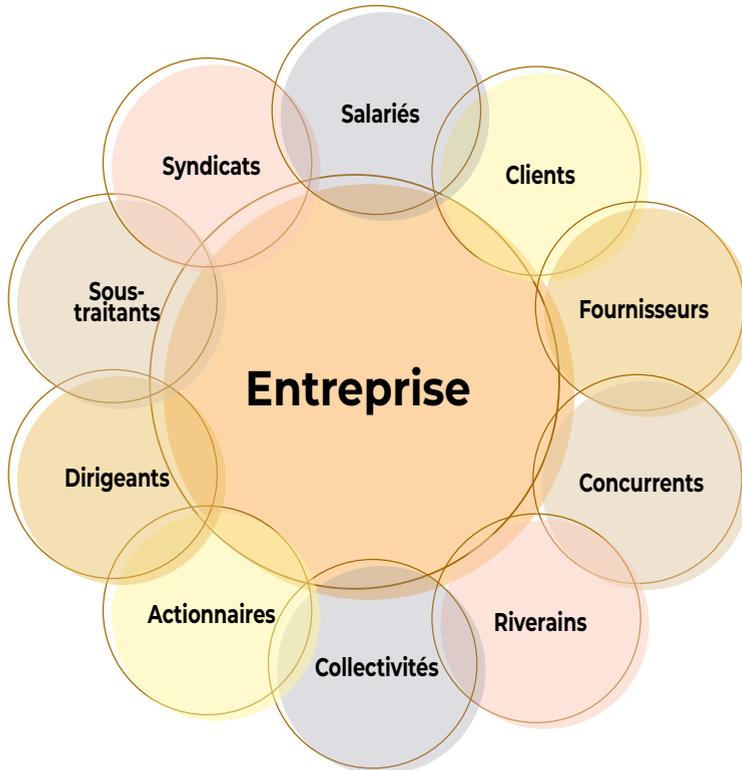
**Figure 5. Fil directeur d'aide à l'identification des parties prenantes de mon entreprise**



Cette première série de questions peut amener à une première liste exhaustive de

parties prenantes de l'organisation, sans ordre de priorité.

**Figure 6. Représentation schématique des parties prenantes d'une organisation**



Il est à noter que toutes les parties prenantes ne sont pas forcément organisées pour représenter leurs intérêts face aux organisations. C'est le cas, par exemple, des riverains ou encore des jeunes et futures générations. Ceux-ci ne sont pas forcément organisés en

groupe pour exprimer leurs attentes vis-à-vis de l'organisation. Pour autant, ces parties prenantes non organisées ne doivent pas être négligées ou ignorées.

De leur côté, les groupements ont pour raison d'être de défendre certains intérêts en lien avec l'activité de l'organisation. Cette raison d'être se concentre en général sur une dimension particulière de l'activité telle que, par exemple, les conditions de travail des salariés, la stratégie commerciale ou encore les nuisances sonores générées par l'activité de l'organisation. Ces groupe-

ments peuvent être très restreints ou très larges et avoir une expertise et une expérience plus ou moins importante vis-à-vis des intérêts qu'ils défendent. Il est recommandé à toute organisation de contrôler la représentativité et la crédibilité des groupes qui revendiquent de s'exprimer au nom de parties prenantes spécifiques ou de défendre des causes particulières.

## 1.7. COMMENT IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES LES PLUS SIGNIFICATIVES D'UNE COOPÉRATIVE ?

Les parties prenantes d'une coopérative agricole ou agroalimentaire et leurs attentes peuvent être nombreuses et diverses. Un travail important doit être réalisé par la coopérative pour identifier ses parties prenantes et, parmi elles, déterminer les plus significatives.

Plusieurs outils existent pour faciliter cette distinction. Le premier outil est **la liste indicative des catégories de parties prenantes dans la chaîne alimentaire présente en annexe B de l'ISO 26030**. Cette liste<sup>14</sup>, très générale, apporte un premier aperçu de l'en-

semble des parties prenantes de la chaîne alimentaire et donc d'une coopérative.

La liste des parties prenantes constitue une bonne base de travail et peut être complétée par d'autres outils pour permettre de déterminer les parties prenantes les plus significatives d'une coopérative, comme :

- **la norme NF X30-029** – Analyse de matérialité – Priorisation des domaines d'action et des parties prenantes selon les lignes directrices de la norme ISO 26000 (section 2.2);
- **la méthode du 3D – Diagnostic Développement Durable** (section 2.3);
- **l'accord normatif AC X30-030** – Développement durable et responsabilité sociale – Guide d'utilisation de la norme ISO 26000:2010 pour le secteur de l'agroalimentaire (section 2.4).

14. AFNOR/ABNT, Responsabilité sociétale et développement durable-Lignes directrices relatives à l'utilisation de la norme ISO 26000:2010 dans la chaîne alimentaire, ISO/TS 26030,2020, page 45.

**Figure 7. Liste des parties prenantes issue de l'annexe B de l'ISO 26300**

<b>PARTIES PRENANTES AU SEIN DE L'ORGANISATION</b>	Salariés, travailleurs saisonniers, intérimaires
	Stagiaires et apprentis
	Représentants du personnel
	Organes de gouvernance
	Actionnaires, maison mère

<b>PARTIES PRENANTES DE LA CHAÎNE DE VALEUR</b>	Fournisseurs
	Clients et donneurs d'ordre
	Prestataires de services et sous-traitants
	Partenaires et concurrents sur le même segment de marché
<b>POUVOIRS PUBLICS ET MÉDIAS</b>	Collectivités locales, régionales ou nationales
	Service d'incendie et de secours, police
	Agences de l'eau
	Médias
<b>SYNDICATS, ONG ET ORGANISATIONS</b>	Fédérations et syndicats professionnels
	Organisation de défense et gestion
	Organisations interprofessionnelles
	Chambres de commerce
	Associations environnementales et de défense de la nature
	Associations de consommateurs
	Centres techniques agricoles
	Instituts de recherche
	Organisations de certification
	Organisations de formation
Cabinets de conseils et bureaux d'études	
<b>PARTIES PRENANTES DU DOMAINE SOCIAL</b>	Agences d'intérim, agences pour l'emploi
	Écoles d'ingénieurs, universités,
	Inspection de la santé et de la sécurité au travail
	Médecin du travail
	Associations sportives et culturelles
	Associations d'insertion sociale et solidarité
<b>PARTIES PRENANTES DU DOMAINE ÉCONOMIQUE</b>	Banques
	Compagnies d'assurance
	Centres de gestion
	Organisations de financement et d'investissement

## 1.8. QUELS SONT LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES ?

---

Ces premières questions vers l'identification des parties prenantes d'une organisation peuvent faire émerger un nombre important d'individus ou de groupements. L'organisation peut parfois se retrouver désarmée face à cette longue liste d'individus ou de groupes qui ont un intérêt dans ses décisions ou ses activités, d'autant plus que ces parties prenantes ne revêtent pas toutes la même importance pour elle. Par exemple, le plus gros client d'une entreprise ne peut pas recevoir la même considération que le club de sport du village à côté de laquelle elle est implantée. Il semble donc important de pouvoir distinguer entre elles les parties prenantes d'une organisation.

C'est dans cet objectif que l'ISO 26000 introduit le concept de sphère d'influence. La sphère d'influence y est définie comme la **portée des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers desquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations**. Il est à noter que la capacité à influencer

n'implique pas, en soi, de responsabilité d'exercer une influence.

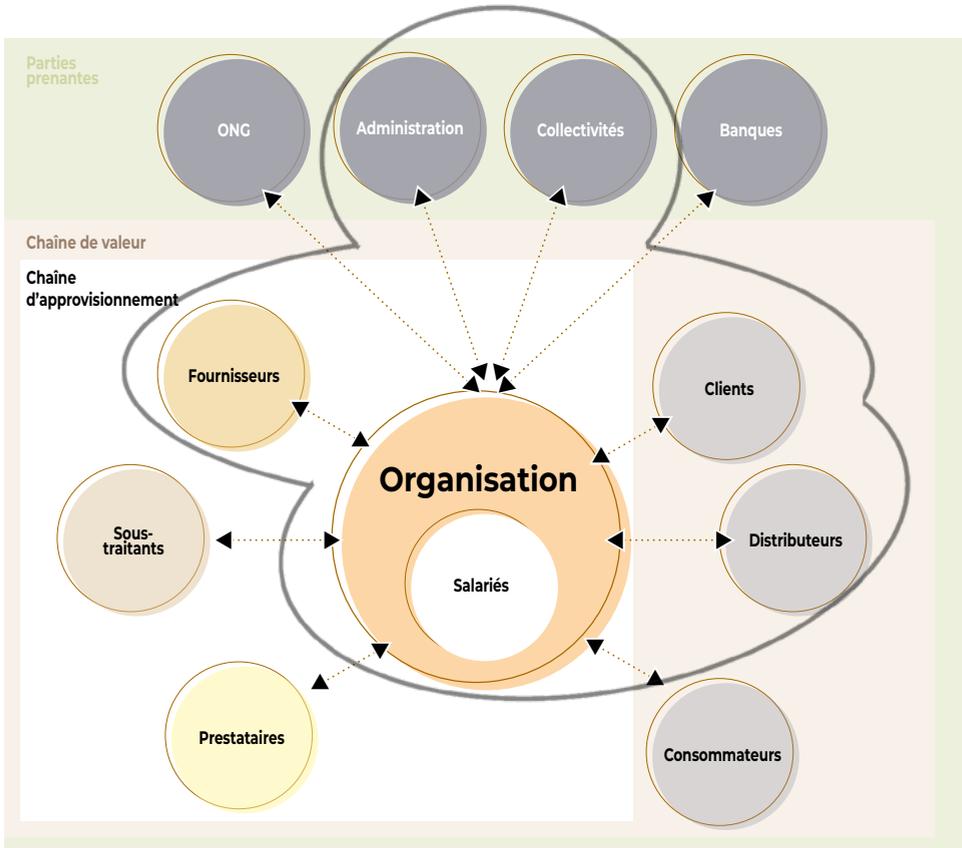
Pour évaluer l'influence d'une organisation, plusieurs éléments sont à prendre en compte :

- **La propriété et la gouvernance.** Cela inclut la nature et l'étendue de la propriété ou de la représentation éventuelle au niveau de l'organe directeur de l'organisation associée;
- **La relation économique.** Cela inclut l'étendue de la relation économique et l'importance relative de cette relation pour chaque organisation; plus grande est l'importance pour une organisation, plus grande pourra être sa capacité d'influencer l'autre organisation;
- **L'autorité juridique/politique.** Elle repose, par exemple, sur des dispositions de contrats en vigueur ou sur l'existence d'un mandat juridique accordant à l'organisation la capacité d'imposer certains comportements à d'autres;

- **L'opinion publique.** Cela inclut la capacité de l'organisation à influencer l'opinion publique et l'impact de cette dernière sur ceux que l'organisation essaie d'influencer.

Au-delà de ces éléments, l'influence d'une organisation peut également dépendre de nombreux facteurs comme la proximité physique, le domaine, la durée ou encore la solidité des relations. Ce concept permet ainsi de classer les parties prenantes en deux catégories: celles qui sont au sein de la sphère d'influence et celles qui sont en dehors.

**Figure 8. Représentation schématique de la sphère d'influence d'une organisation**



## 1.9. QUELLES SONT LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES INTERNES DE LA COOPÉRATIVE ET LEURS ATTENTES ?

Lorsqu'une coopérative effectue sa cartographie des parties prenantes, elle identifie un certain nombre de parties prenantes «internes». Celles-ci opèrent au sein de la coopérative. Elles font partie de la sphère d'influence directe et sont essentielles pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Les principales parties prenantes internes d'une coopérative sont :

- les salariés, dont les saisonniers et les intérimaires;
- les stagiaires et apprentis;
- les représentants du personnel (délégué syndical, comité social et économique...);
- les organes de gouvernance (conseil d'administration, conseil de direction, assemblée générale...);
- la maison-mère, dans le cadre d'un groupe coopératif.

Au-delà de ces cinq principales parties prenantes, les coopératives ont la particularité de présenter une partie prenante originale : **l'associé coopérateur**. Celui-ci présente

trois profils à prendre en compte pour la coopérative :

- **Sociétaire.** L'associé coopérateur est apporteur de capital de la coopérative. Il prend donc part à la gouvernance de cette dernière via le principe coopératif «1 voix = 1 personne».
- **Fournisseur.** L'associé coopérateur est engagé à travailler avec la coopérative et donc à fournir cette dernière en production agricole.
- **Client.** L'associé coopérateur peut également se fournir auprès de la coopérative en service (conseil) ou en intrants, par exemple.

Du fait de cette triple casquette, l'associé coopérateur est une partie prenante centrale de la coopérative qui peut être intégrée parmi les parties prenantes internes.

Il est essentiel de questionner les parties prenantes afin de recueillir leurs attentes spécifiques vis-à-vis de la coopérative. Toutefois, le tableau ci-dessous illustre quelques exemples d'attentes identifiées auprès de parties prenantes.

**Figure 9. Attentes des parties prenantes internes d'une coopérative**

PARTIES PRENANTES	EXEMPLES D'ATTENTES
SALARIÉS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'employabilité – Formation – Développement de l'employabilité</li> <li>• Perspectives d'évolution</li> <li>• Fiches emplois – Missions claires</li> <li>• Rémunération</li> <li>• Reconnaissance – Considération</li> <li>• Stabilité de l'emploi</li> <li>• Pérennité – Dynamisme de l'entreprise</li> <li>• Projets innovants</li> <li>• Esprit d'équipe – Dialogue – Autonomie</li> <li>• Ergonomie des postes – Qualité de vie au travail</li> <li>• Prévention des risques et sécurité au travail</li> <li>• Communication sur la politique RSE</li> </ul>
SALARIÉS SAISONNIERS ET INTÉRIMAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Équité par rapport aux salariés permanents</li> <li>• Formation, intégration</li> <li>• Reconnaissance – Considération</li> <li>• Organisation, planification du travail (horaires)</li> <li>• Opportunité de CDI</li> <li>• Ergonomie des postes – Qualité de vie au travail</li> <li>• Prévention des risques et sécurité au travail</li> </ul>
STAGIAIRES ET APPRENTIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement</li> <li>• Projet apprenant</li> <li>• Découverte du métier, secteur</li> <li>• Embauche</li> </ul>
REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue social – Écoute</li> <li>• Transparence des informations</li> <li>• Échanges constructif – Implicatif de la direction</li> <li>• Implication sociale et associative</li> <li>• Respect du code du travail</li> </ul>
ORGANES DE GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance démocratique</li> <li>• Transparence des résultats</li> <li>• Réussite des objectifs fixés</li> <li>• Déclinaison opérationnelle de la stratégie définie</li> </ul>
MAISON MÈRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance du résultat financier</li> <li>• Communication d'indicateurs</li> <li>• Inscription au projet stratégique Groupe</li> <li>• Contribuer positivement à l'image du groupe</li> <li>• Consolider le groupe sur son marché</li> <li>• Transparence</li> </ul>
ASSOCIÉS COOPÉRATEURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre de service adaptée</li> <li>• Innovations des services et techniques</li> <li>• Gouvernance démocratique et transparente</li> <li>• Rémunération équitable</li> <li>• Proximité – Disponibilité – Écoute</li> <li>• Valorisation des productions agricoles</li> <li>• Participation à l'intérêt collectif</li> <li>• Loyauté – Transparence et informations</li> <li>• Appui technique, aide au développement de l'exploitation</li> <li>• Représentation auprès des institutions</li> </ul>

## 1.10. QUELLES SONT LES PRINCIPALES PARTIES PRENANTES EXTERNES DE LA COOPÉRATIVE ET LEURS ATTENTES ?

Les parties prenantes externes de la coopérative peuvent être multiples et leurs attentes hétérogènes. C'est pourquoi cette section ne s'intéresse qu'aux principales parties prenantes externes de la coopérative, c'est-à-dire celles qui font partie, la plupart du temps, de la sphère d'influence directe.

Par retour d'expérience, il est essentiel de questionner les parties prenantes afin de recueillir leurs attentes spécifiques vis-à-vis de la coopérative. Le tableau ci-dessous illustre quelques exemples d'attentes identifiées.

**Figure 10. Attentes des parties prenantes externes d'une coopérative**

CATÉGORIE	PARTIES PRENANTES	ATTENTES
Chaîne de valeur	Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect délais de paiements</li> <li>• Fidélité commerciale</li> <li>• Informations, expressions des attentes</li> </ul>
	Clients et donneurs d'ordre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des délais de livraison, qualité, prix, respect réglementation</li> <li>• Régularité de l'approvisionnement</li> <li>• Transparence (audits, informations...)</li> <li>• Pérennité de l'entreprise</li> </ul>
	Prestataires de services et sous-traitants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de prévention établi</li> <li>• Contrat de prestation</li> <li>• Mise à disposition du matériel si nécessaire</li> <li>• Accompagnement sur site</li> <li>• Communication sur la politique RSE</li> </ul>
Écoles		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stages, alternances en entreprise</li> <li>• Portes ouvertes, visites et interventions à la découverte des métiers</li> <li>• Information sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois, gisements de débouchés pour les étudiants</li> <li>• Création de partenariats</li> </ul>
Futures générations		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Découverte du secteur, des métiers</li> <li>• S'identifier à la raison d'être de la structure</li> </ul>

CATÉGORIE	PARTIES PRENANTES	ATTENTES
Pouvoirs publics et médias	Conseil régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des activités économiques</li> <li>• Mise en avant des actions de développement financées</li> <li>• Actions spécifiques de protection du patrimoine et de valorisation des ressources naturelles</li> <li>• Promouvoir l'apprentissage</li> <li>• Aides à la formation pour le personnel</li> <li>• Valorisation de la région au travers des communications de l'organisation</li> </ul>
	Mairie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'emploi</li> <li>• Développement de l'économie locale (commerces...) et infrastructures (écoles...)</li> <li>• Respect des réglementations</li> <li>• Communication, informations des situations d'urgence</li> </ul>
	Préfecture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la réglementation</li> <li>• Transparence – Informations des projets de développement</li> <li>• Réactivité de l'entreprise face aux anomalies détectées</li> </ul>
	Agences de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la réglementation</li> <li>• Compte rendu sur les contrôles</li> <li>• Maîtriser les risques de pollution</li> </ul>
	Presse régionale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveautés – SCOOP</li> <li>• Précéder les événements</li> <li>• Recevoir des informations triées par thèmes et par type (brèves...)</li> <li>• Être contacté par les entreprises pour des sujets innovants</li> </ul>
Syndicats, ONG et organismes de la filière	Fédérations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges – Rencontres (AG...)</li> <li>• Informations des nouveaux projets</li> <li>• Formations salariés / associés coopérateurs</li> <li>• Paiements des cotisations</li> <li>• Implication syndicale, interprofession</li> </ul>
	Chambres d'agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges – Rencontres – Informations</li> <li>• Participations aux événements</li> <li>• Aménagement du territoire</li> </ul>
	Organismes de certification	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de l'entreprise dans des systèmes de certification</li> <li>• Respect du référentiel normatif</li> <li>• Réponses aux non-conformités d'audit</li> <li>• Audit blanc</li> </ul>
	ONG Environnementales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la réglementation environnement</li> <li>• Échanges – Rencontres – Informations sur les métiers et actions</li> <li>• Projets en faveur de la biodiversité, bien-être animal</li> </ul>
	Instituts techniques et de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariat de développement avec l'entreprise</li> <li>• Vente de procédés, techniques développées, opérationnels de l'institut à l'entreprise</li> <li>• Sujets innovants pour améliorer une activité</li> <li>• Besoin de fonds</li> </ul>

CATÉGORIE	PARTIES PRENANTES	ATTENTES
Parties prenantes du domaine social	France Travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations relatives aux évolutions structures – Nouveaux projets</li> <li>• Participations aux évènements: forum emploi</li> </ul>
	MSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des règles de sécurité</li> <li>• Amélioration du bien-être au travail</li> <li>• Règlement des cotisations</li> <li>• Participation du salarié de l'entreprise aux visites médicales annuelles</li> <li>• Déclaration préalable à l'embauche</li> </ul>
	Aide alimentaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons alimentaires</li> <li>• Échanges – Rencontres – Informations sur les métiers et actions</li> </ul>
	Médecin du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise à disposition du Document Unique</li> <li>• Respect de la réglementation</li> <li>• Participation au CSSCT, comité sécurité</li> <li>• Partenariat avec l'entreprise</li> <li>• Transparence (visites) – Informations</li> </ul>
Parties prenantes du domaine environnemental	ADEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la réglementation</li> <li>• Projets innovants en faveur de la préservation de l'environnement et de la transition énergétique</li> </ul>
	Associations de riverains	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la réglementation: pas de nuisance (bruit, odeurs...)</li> <li>• Flux routier limité autour de l'entreprise</li> <li>• Intégration dans le paysage</li> </ul>
	Eco-organismes (Citéo, A.D.I.VALOR...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation et tri des déchets collectés</li> <li>• Transparence sur le type de déchets</li> <li>• Efforts de recyclage et de réutilisation</li> </ul>
Parties prenantes du domaine économique	Banques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvisionnement des comptes</li> <li>• Bonne gestion des comptes</li> <li>• Informations santé de l'entreprise, futurs projets de développement</li> </ul>
	Assurances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versements des cotisations dans les délais prévus</li> <li>• Déclaration des sinistres dans les délais prévus par le contrat d'assurance.</li> <li>• Politique de maîtrise des risques et gestion des accidents</li> <li>• Communication – Échanges – Informations – Projets de développement</li> </ul>

## CHAPITRE 1.

Identifier les parties  
prenantes et leurs attentes

# EN RÉSUMÉ

## ON RETIENT

**Dans une démarche RSE, l'exigence pour les entreprises est de reconnaître, de prendre en considération et de répondre aux intérêts et attentes de leurs parties prenantes.**

**Reconnaître ses parties prenantes est d'ailleurs un des sept principes de l'ISO 26000.**

**S'intéresser aux parties prenantes de son organisation s'apparente à un outil de gestion des risques qui peut permettre à l'organisation d'identifier et d'exploiter des opportunités. Ce type de démarche se révèle souvent être un gage de durabilité économique.**

## LES DIFFÉRENTS OUTILS ET MÉTHODES D'ANALYSE À NOTRE DISPOSITION :

### QU'EST-CE QU'UNE PARTIE PRENANTE ?

Une partie prenante est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par l'activité de l'entreprise.

Les parties prenantes sont identifiées parce qu'elles ont un, ou plusieurs, intérêts dans une décision et activité de la coopérative. La notion d'intérêt peut revêtir différentes dimensions: économiques, sociales, environnementales, éthiques...

### POUR QUELLES ANALYSES ?

Il est essentiel de questionner ses parties prenantes pour prendre connaissance de leurs besoins, de leurs attentes et de leurs exigences



**Fil directeur d'aide à  
l'identification des  
parties prenantes de mon  
entreprise**



**Liste des parties prenantes  
issue de l'annexe B de l'ISO  
26030**



**Attentes des parties  
prenantes internes d'une  
coopérative**

**Les parties prenantes peuvent être internes et externes.  
Dans une coopérative, les associés coopérateurs  
sont donc les premières parties prenantes !**



## Chapitre 2 : ÉVALUER LA RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES ET LA SPHÈRE D'INFLUENCE

<b>2.1. Analyse de matérialité: un outil pour évaluer la pertinence et l'importance des parties prenantes</b>	<b>38</b>
<b>2.2. Identifier les parties prenantes de la sphère d'influence directe</b>	<b>41</b>
<b>2.3. Comment adapter cette cartographie aux différentes filiales d'un groupe coopératif?</b>	<b>43</b>
<b>2.4. Quelle place des parties prenantes dans la stratégie de l'organisation?</b>	<b>45</b>
<b>2.5. Comment identifier et cartographier les parties prenantes d'un projet?</b>	<b>48</b>
<b>2.6. Quels sont les risques et les opportunités vis-à-vis des parties prenantes significatives dans le cadre de ce projet?</b>	<b>50</b>
<b>2.7. Comment s'appuyer sur la méthode du diagnostic 3D pour évaluer les risques et opportunités des parties prenantes?</b>	<b>53</b>
<b>2.8. Quel dialogue mettre en place dans le cadre d'un projet?</b>	<b>57</b>
<b>2.9. Comment évaluer la perception des parties prenantes?</b>	<b>59</b>

## 2.1. ANALYSE DE MATÉRIALITÉ : UN OUTIL POUR ÉVALUER LA PERTINENCE ET L'IMPORTANCE DES PARTIES PRENANTES

---

L'analyse de matérialité est un outil qui permet de **déterminer les enjeux et parties prenantes d'une organisation** tout en lui permettant d'**identifier sa responsabilité sociétale**. La norme NF X30-029 propose notamment une méthode d'évaluation de pertinence et d'importance similaire à l'exercice d'analyse de matérialité ([voir définition en section 3.15. de cet ouvrage](#))<sup>15</sup>. Cette analyse de matérialité est **renforcée en 2022 avec la directive européenne relative au reporting européen de durabilité** (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive<sup>16</sup>). L'annexe I de l'acte délégué de cette directive demande dorénavant de s'intéresser à la fois aux impacts des activités de l'organisation sur son écosystème (environnement, communautés locales, etc.) mais également aux impacts financiers des changements de cet écosystème sur les activités de l'organisation et sur toute sa chaîne de valeur: on parle de « double matérialité » ([voir la section 4.4](#)).

Une partie de cette méthode peut être utilisée pour réaliser la cartographie des parties prenantes d'une coopérative en analysant, d'une part, l'importance des parties prenantes et, d'autre part, leurs relations avec la coopérative.

À partir de la liste des parties prenantes établie à l'aide la méthode présentée en section 2.1. de cet ouvrage, la coopérative doit analyser leur importance par une échelle contenant cinq niveaux.

La relation entre la coopérative et les parties prenantes doit également être analysée pour établir cette cartographie. À nouveau, cette analyse se fait via une échelle à cinq niveaux permettant d'apprécier la relation avec la partie prenante.

15. Afnor, 2016. Norme NFX30-029.

16. EUR-Lex, Directive CSRD.

**Figure 11. Les cinq niveaux d'analyse de l'importance des impacts des parties prenantes**

NIVEAU D'IMPORTANCE DE LA PARTIE PRENANTE	IMPORTANCE DES IMPACTS DE L'ORGANISATION SUR LA PARTIE PRENANTE OU DE L'INFLUENCE DE LA PARTIE PRENANTE SUR L'ORGANISATION
1	L'organisation n'a pas d'impact sur la partie prenante, ou celle-ci n'a pas d'influence sur elle.
2	L'organisation a des impacts négligeables sur la partie prenante, ou celle-ci ne pourrait influencer que marginalement ses activités.
3	L'organisation a des impacts significatifs sur la partie prenante, ou celle-ci pourrait influencer significativement la réussite de certaines activités, à la réalisation desquelles elle est utile.
4	L'organisation a des impacts importants sur la partie prenante, ou celle-ci pourrait influencer fortement la réussite des activités, pour lesquelles elle est indispensable.
5	L'organisation a des impacts sur les intérêts vitaux de la partie prenante, ou celle-ci pourrait influencer de manière vitale son existence même.

**Figure 12. Les cinq niveaux d'analyse de la relation avec les parties prenantes**

NIVEAU DE RELATION AVEC LA PARTIE PRENANTE	RELATION DE L'ORGANISATION AVEC LA PARTIE PRENANTE : CONNAISSANCE PAR L'ORGANISATION DES IMPACTS QU'ELLE A SUR LA PARTIE PRENANTE ET DES INTÉRÊTS DE LA PARTIE PRENANTE
1	L'organisation n'a pas de relation avec la partie prenante, et elle n'a aucune connaissance de ses impacts sur elle ni des intérêts de celle-ci.
2	L'organisation a peu de relations avec la partie prenante, et elle n'a qu'une connaissance partielle de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci.
3	L'organisation a une relation régulière avec la partie prenante, et elle a identifié ses principaux impacts sur elle et les principaux intérêts de celle-ci (ou des groupements représentatifs).
4	L'organisation a une bonne relation avec la partie prenante, et elle a une connaissance documentée (notes, études, enquêtes...) de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci (ou des groupements représentatifs).
5	L'organisation a une excellente relation avec la partie prenante, et elle procède à une évaluation continue de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci. Le dialogue est continu avec la partie prenante (ou les groupements représentatifs).

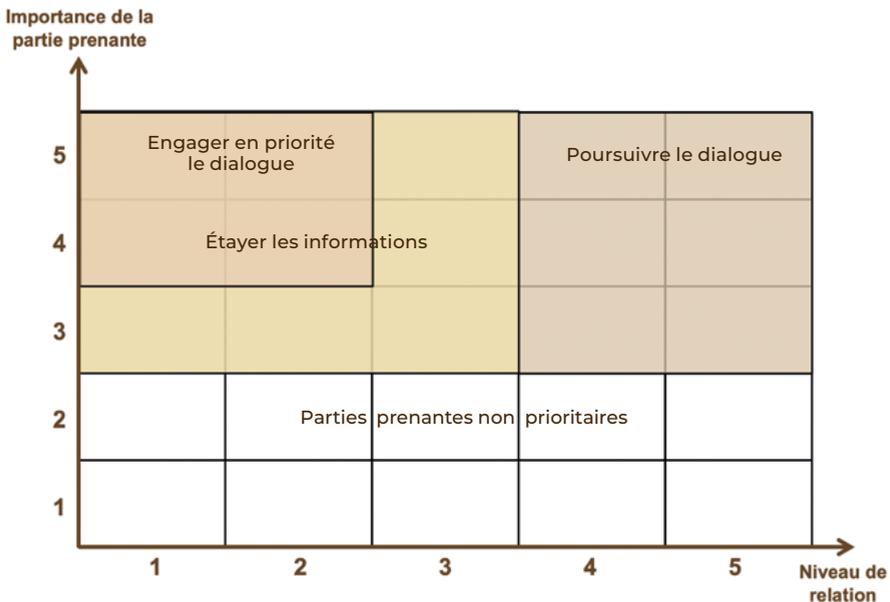
Le croisement de ces deux analyses permet d'établir les priorités de dialogue avec les parties prenantes significatives de la coopérative selon les trois catégories suivantes :

- engager en priorité le dialogue :
  - . avec les parties prenantes importantes, mal connues ou méconnues ;
- étayer les informations :
  - . avec les parties prenantes moyennement importantes, mal ou peu connues ;
- poursuivre le dialogue :
  - . avec les parties prenantes importantes, et déjà bien connues.

**Cette analyse n'est pas figée: elle doit être itérative et menée régulièrement dans le temps.** Le dialogue avec une partie prenante peut permettre de réévaluer l'importance de cette analyse.

La méthode de priorisation des parties prenantes conduit à un schéma qui les classe selon les catégories présentées ci-dessous (figure 11).

**Figure 13. Représentation de la méthode de priorisation des relations avec les parties prenantes**



## 2.2. IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES DE LA SPHÈRE D'INFLUENCE DIRECTE

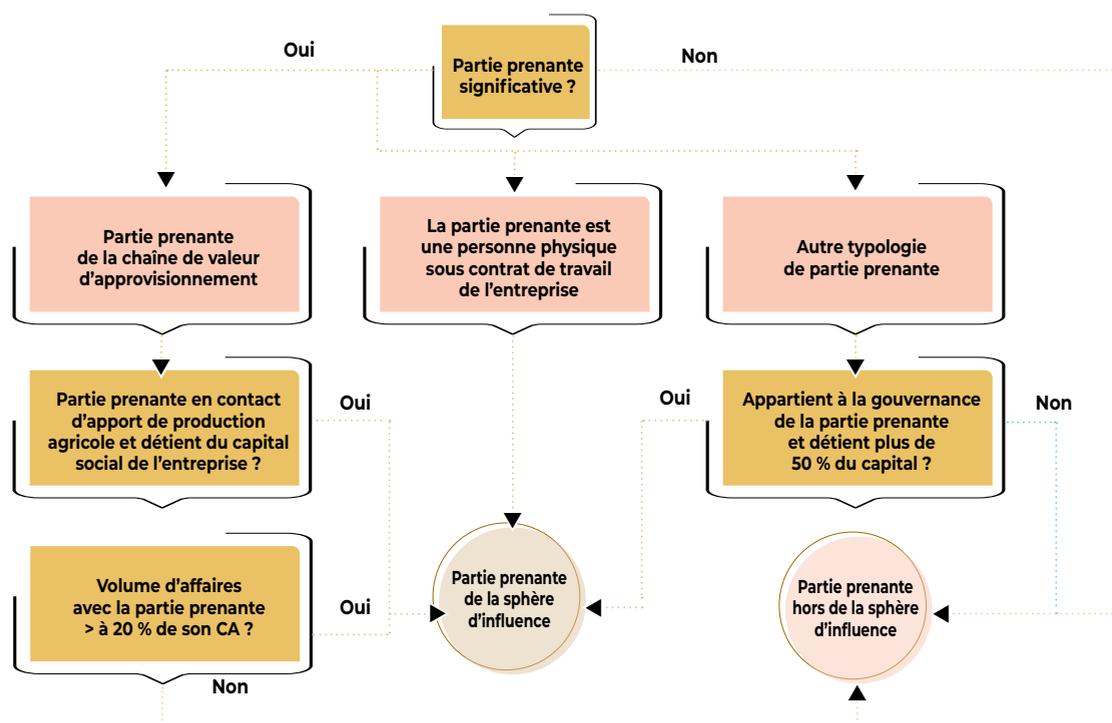
L'identification des parties prenantes de la coopérative et, parmi elles, de celles de la sphère d'influence, peut présenter encore un grand nombre d'organisations avec des attentes diverses et des relations hétérogènes. C'est pour adresser cette situation que l'accord normatif AC X30-030, parent de l'ISO 26030, a développé le concept de **sphère d'influence directe**. Ce concept permet de faire une distinction entre les

différentes parties prenantes de la sphère d'influence<sup>17</sup>.

L'accord normatif propose un arbre de décision présenté en **figure 14** pour accompagner les organisations dans l'identification des parties prenantes de leur sphère d'influence directe.

17. AFNOR, 2012. AC X30-030.

**Figure 14. Arbre de décision d'identification des parties prenantes de la sphère d'influence directe**



L'accord explique que: «font partie de la sphère d'influence directe les parties prenantes sur lesquelles l'organisation a la **capacité d'agir directement sur les orientations et les pratiques**, au travers de relations contractuelles fortes, de prises de participation ou d'implication de représentants de l'organisation dans les organes

de décision». L'identification de la sphère d'influence directe permet ainsi de révéler le noyau des parties prenantes de l'organisation. Cette dernière doit donc être vigilante à la mise en place d'un dialogue ouvert et constructif avec elles et s'assurer de répondre à leurs attentes.

## 2.3. COMMENT ADAPTER CETTE CARTOGRAPHIE AUX DIFFÉRENTES FILIALES D'UN GROUPE COOPÉRATIF ?

---

Comme la stratégie RSE, l'identification des parties prenantes se fait **de manière globale** au niveau du groupe coopératif. Cette approche transversale permet aussi bien d'identifier les principaux enjeux du groupe que les principales parties prenantes. Néanmoins, les différentes filiales du groupe coopératif ne se retrouvent pas forcément de façon exhaustive dans la cartographie effectuée par le groupe. Ces dernières n'ont pas forcément les mêmes activités, la même implantation... ce qui contribue à la nécessité d'adapter la cartographie des parties prenantes aux différentes filiales du groupe coopératif. Pour ce faire, la filiale doit s'appuyer sur la méthode utilisée et les résultats obtenus au niveau du siège pour identifier les parties prenantes. Une collaboration entre la personne en charge de la RSE au sein de la filiale et celle au niveau du groupe coopératif est essentielle pour obtenir des synergies.

Dans un premier temps, les parties prenantes significatives du groupe coopératif, faisant partie de la sphère d'influence, sont parcourues pour juger si elles le sont également au niveau de la filiale. Les parties prenantes externes peuvent évoluer en fonction de l'activité de la filiale. Les parties prenantes internes sont pour la plupart les mêmes qu'au niveau du groupe. Toutefois, certaines attentes peuvent évoluer. Par exemple, elles peuvent évoluer en fonction des profils des salariés: les attentes des salariés d'un abattoir ne sont pas forcément les mêmes que celles de salariés travaillant en laboratoire.

Dans un deuxième temps, la liste complète des parties prenantes effectuée au niveau du siège est analysée. Certaines parties prenantes listées peuvent également présenter un intérêt dans la filiale ou au contraire ne pas en présenter.

Dans un troisième temps, la filiale se pose les questions mentionnées à la section I.7 pour identifier de nouvelles parties prenantes à son niveau.

Ces trois temps permettent de développer une liste adaptée des parties prenantes de la filiale. À partir de cette nouvelle liste adaptée et de la méthode employée par

le siège et décrite des sections 2.1 à 2.4, la filiale peut effectuer son analyse et établir la cartographie de ses parties prenantes.

**Figure 15. Méthode d'identification des parties prenantes d'une filiale**



## 2.4. QUELLE PLACE DES PARTIES PRENANTES DANS LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION ?

En l'espace d'une décennie, les parties prenantes ont pris une place importante dans la stratégie des organisations. Cette nouvelle place s'explique, en grande partie, par le fort développement des démarches RSE au sein des organisations. La plupart des organisations ont établi des cartographies des parties prenantes recensant leurs besoins et leurs attentes vis-à-vis des activités et des décisions de l'organisation. Elles ont également formalisé la stratégie de dialogue et professionnalisé les échanges au cours des dernières années. Toutefois, l'implication des parties prenantes dans la gouvernance n'est pas encore répandue.

Le secteur de l'agroalimentaire présente un temps d'avance vis-à-vis des autres secteurs d'après l'étude « Benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes »<sup>18</sup> réalisée par Des enjeux et des hommes et le Comité 21. Avec les meilleurs scores de cette étude, le secteur de l'agroalimentaire semble plus mature dans son dialogue avec les parties prenantes, à la fois pour les grands

groupes (moyenne de 41/100) et les PME (26/100). Les entreprises du secteur des biens et services technologiques enregistrent, quant à elles, les scores les plus faibles (29/100 pour les grands groupes et 14/100 pour les PME). Cette étude constate que les entreprises, y compris les plus engagées, sont peu nombreuses à intégrer leurs parties prenantes dans la prise de décision.

La plupart du temps, le dialogue observé au sein des organisations s'apparente à de la diffusion d'informations et à de la consultation. Historiquement, très peu d'organisations coconstruisent leurs stratégies avec les parties prenantes.

Toutefois, deux signaux laissent à présager une intégration croissante des parties prenantes dans la stratégie des organisations.

Le premier signal est lié à la déclaration de performance extra-financière (DPEF), réglementation européenne qui oblige les entreprises de plus de 100 M€ de CA et de plus de 500 salariés à publier annuellement leurs données extra-financières. Ce cadre réglementaire, établi en France par l'ordonnance

<sup>18</sup> <http://www.comite21.org/docs/benchmarkpp.pdf>

du n° 2017-1180 du 19 juillet 2017<sup>19</sup> et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017<sup>20</sup>, demande aux organisations de **communiquer, auprès de leurs parties prenantes, dans leur DPEF, les politiques mises en place pour atténuer les risques identifiés et les résultats de ces dernières via des indicateurs clés de performance**. Pour effectuer cette analyse de risques RSE, les organisations se tournent de plus en plus vers l'analyse de matérialité, définie comme telle : « La matérialité vise à sélectionner les informations au regard de leur pertinence pour une entreprise donnée puis à les hiérarchiser en fonc-

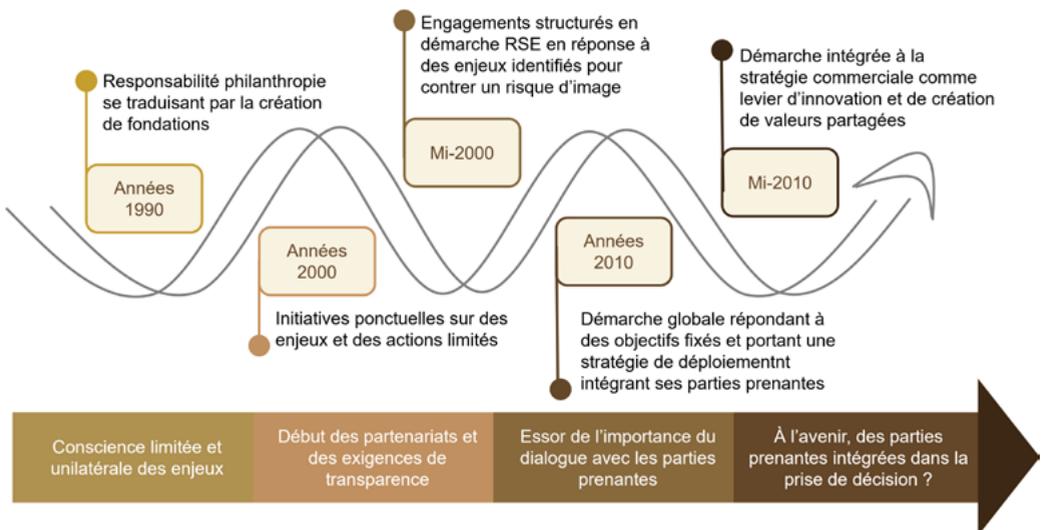
tion de leur importance du point de vue de l'entreprise et des parties prenantes. » La vocation d'une étude de matérialité est de prendre en compte à la fois, l'avis des parties prenantes, au travers d'observations, d'enquêtes ou d'interviews, et l'avis de l'organisation afin d'identifier et de déterminer les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux prioritaires. Les parties prenantes occupent donc une place de plus en plus importante dans la sélection des enjeux de l'organisation via l'analyse de matérialité.

Le second signal de cette intégration croissante des parties prenantes à la stratégie des organisations est **le fort développement des comités de parties prenantes**. Ces derniers sont présentés dans le prochain chapitre de ce guide.

19 <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000035250851>

20 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000035401863>

**Figure 16. Quelle place des parties prenantes dans la stratégie de l'organisation ?**



**Figure 17. Visuel extrait de l'étude « Benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes »**



## 2.5. COMMENT IDENTIFIER ET CARTOGRAPHIER LES PARTIES PRENANTES D'UN PROJET ?

Le dialogue avec les parties prenantes peut parfois s'inscrire dans le cadre d'un projet mené par l'organisation. Ce projet peut conduire à mettre en place un dialogue spécifique dont la finalité est **d'obtenir l'adhésion des parties prenantes à toutes les phases de développement**. La spécificité du dialogue tient alors au fait que les échanges s'inscrivent dans le processus de développement du projet, ils sont planifiés et organisés depuis l'élaboration jusqu'à l'évaluation des résultats. Le dialogue est une partie intégrante du projet. Ainsi, par exemple, une coopérative qui souhaite mettre en place un méthaniseur devrait associer les parties prenantes de ce projet le plus en amont possible, afin de statuer sur ses caractéristiques techniques et logistiques avant le démarrage des travaux.

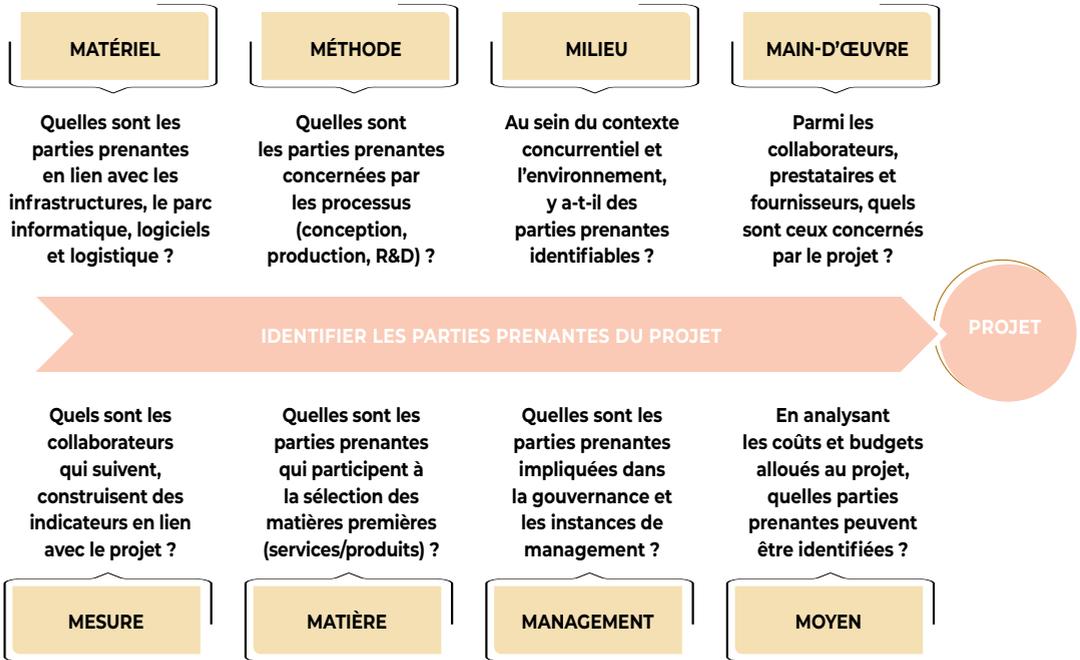
Selon l'AFNOR, un projet se définit dans ce sens comme «une démarche spécifique, qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. **Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin de parties prenantes**, et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données». Même si la démarche présente des similarités avec l'approche globale présentée plus haut, la

mise en place de ce dialogue autour d'un projet spécifique comporte donc certaines spécificités à prendre en compte.

Tout d'abord, le travail effectué et commenté dans la section 2 pour l'ensemble de la coopérative dans l'identification et la cartographie des parties prenantes doit être revue avec un périmètre adapté au projet en question. L'identification des parties prenantes du projet peut se faire via les questions évoquées dans la section 1.6. En complément, il est possible d'identifier les parties prenantes d'un projet particulier en utilisant les «8 M» (huit catégories, à partir du diagramme d'Ishikawa<sup>21</sup>): Matériel, Milieu, Méthode, Moyen, Main d'œuvre, Management, Monnaie et Mesure. Ces éléments, décrits ci-dessous, peuvent en effet permettre de sélectionner les parties prenantes les plus pertinentes vis-à-vis du projet.

21. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme\\_de\\_causes\\_et\\_effets](https://fr.wikipedia.org/wiki/Diagramme_de_causes_et_effets)

**Figure 18. L'identification des parties prenantes d'un projet au moyen des « 8 M »**



L'implication et l'influence des parties prenantes sont amenées à évoluer au cours du processus de développement du fait des incertitudes et du niveau de complexité du projet. Plus précisément, il est possible que certaines parties prenantes s'expriment tardivement au cours du processus, une fois que la méthode et la technique utilisées pour la réalisation du projet, produisent des résultats concrets. D'autres, au contraire, prendront du recul au moment de la réalisation car elles auront compris

les enjeux et exprimé leurs attentes en amont. Cette variabilité dans l'implication et l'influence est aussi déterminée par les intérêts des parties prenantes et le stade auxquels ceux-ci sont en jeu dans le processus. L'organisation doit donc précisément **identifier les parties prenantes dans le périmètre du projet mais aussi déterminer les risques et les opportunités vis-à-vis des parties prenantes**, et ce, de manière itérative.

## 2.6. QUELS SONT LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS VIS-À-VIS DES PARTIES PRENANTES SIGNIFICATIVES DANS LE CADRE DE CE PROJET ?

Les enjeux territoriaux des projets agricoles ou agroalimentaire peuvent être: la redynamisation des territoires, la création d'emplois directs et indirects, la production d'énergie verte sur le territoire avec des projets de méthanisation, éoliens... et d'autres encore selon les spécificités du projet et du territoire. **Chaque projet et chaque territoire sont uniques. C'est pourquoi, le**

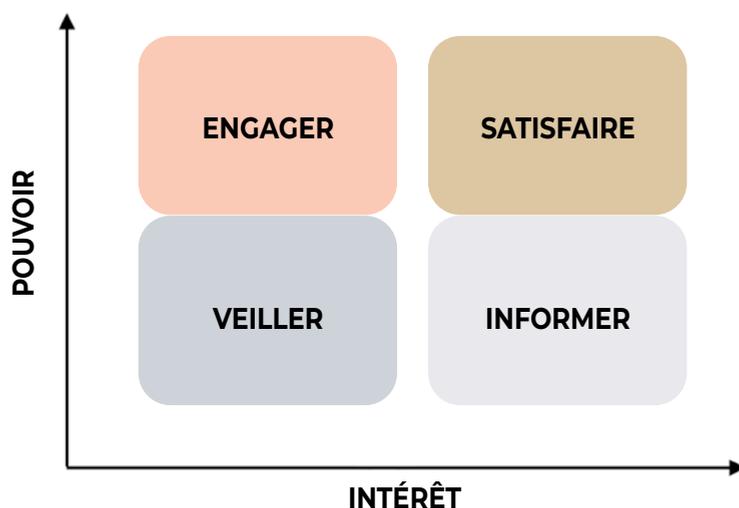
**porteur du projet n'aura de cesse de se questionner sur les attentes des parties prenantes vis-à-vis de ce projet**, dans un objectif d'établir une relation de confiance sur le long terme, gage de réussite du projet. Cette réflexion peut se structurer sous l'angle de sept volets centraux de la responsabilité sociétale, déclinés en plusieurs questions.

**Figure 19. Les questions sur l'implication des parties prenantes au travers des sept volets centraux RSE**

VOLETS CENTRAUX DE LA RSE	EXEMPLES DE QUESTIONS
LA GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les étapes réglementaires du projet ont-elles été validées ?</li> <li>• Des études préalables (étude du contexte, étude d'impact environnemental...) ont-elles été réalisées ?</li> <li>• Des recherches sur la réglementation ont-elles été conduites au regard de l'environnement et des populations environnantes ?</li> <li>• Le porteur de projet est-il en mesure d'apporter des réponses aux éventuels points d'oppositions des parties prenantes pour ce type de projet ?</li> </ul>
LES DROITS DE L'HOMME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-t-il une veille, une analyse de risques et/ou une évaluation des pratiques concernant les droits de l'homme ?</li> <li>• Des services, programmes d'éducation, de sensibilisation, de promotion, et/ou des instances de dialogues sont-ils organisés ou prévus dans le cadre du projet ?</li> </ul>
LES RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les fournisseurs et salariés sont-ils consultés et/ou informés vis-à-vis du projet (noter la fréquence, le type d'informations) ?</li> <li>• Le projet a-t-il un impact sur les conditions de travail des salariés et/ou leur protection sociale ?</li> </ul>

L'ENVIRONNEMENT (EAU, DÉCHETS, ÉNERGIE, NUISANCES, BIODIVERSITÉ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet a-t-il un impact sur les consommations d'eau ?</li> <li>• Une analyse sur la gestion et la production des déchets au regard du projet a-t-elle été menée (quantité, possibilité de valorisation, nature) ?</li> <li>• L'efficacité énergétique a-t-elle été pensée de façon optimale dans le cadre du projet ?</li> <li>• Des mesures ont-elles été prises ou pensées pour réduire ou supprimer les nuisances éventuelles ?</li> <li>• Y a-t-il un impact détecté sur la faune et la flore du territoire d'implantation du projet ?</li> </ul>
LA LOYAUTÉ DES PRATIQUES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La protection de la propriété physique et intellectuelle est-elle assurée dans le cadre du projet ?</li> <li>• Le projet peut-il être concerné par la corruption ? Dans quelles mesures ?</li> </ul>
LES QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet a-t-il un impact sur la santé, la sécurité directe du consommateur ou sur sa vie privée ? Des mesures sont-elles prises ? La transparence et la disponibilité de l'information pour le consommateur ont-elles été considérées dans le cadre du projet ? Dans quelles mesures ?</li> </ul>
LES COMMUNAUTÉS ET LE DÉVELOPPEMENT LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet permet-il de créer de l'emploi ?</li> <li>• Le recours aux acteurs locaux a-t-il été favorisé pour les différentes phases du projet ?</li> <li>• Dans le cadre du projet, y a-t-il des engagements visant à impliquer les communautés (soutien d'associations, dons, partenariats publics/privés...) ?</li> </ul>

**Figure 20. L'identification des parties prenantes  
à opportunité ou à risque**



Les réponses à chaque question sont constituées d'une observation détaillant la ou les parties prenantes concernées et d'une notation allant de 1 à 3 (1 = négatif, 2 = neutre et 3 = positif) quant à leur impact sur le projet. Les parties prenantes significatives sont celles dont les notes sont très basses ou très élevées.

De manière générale, on constate que les parties prenantes ont régulièrement des attentes divergentes. Les **parties prenantes à risque** sont inquiétées par le projet. Ce sont, par exemple, des riverains qui s'attendent à un impact négatif sur leur environnement de vie ou encore l'administration qui attend que l'organisation intègre les réglementations en vigueur. Au contraire, les **parties prenantes à opportunité** sont enthousiasmées par la concrétisation du projet. Cela peut être l'administration lorsqu'elle voit dans la réalisation du projet l'opportunité de se rap-

procher de certains objectifs nationaux, les médias qui attendent de l'information sur ce projet qui les intéresse, la collectivité qui espère la création de nouveaux emplois sur le territoire, la redynamisation d'une zone rurale, etc.

Les parties prenantes se rejoignent sur un point: elles attendent toutes de l'organisation qu'elle instaure les conditions nécessaires d'un dialogue performant pour échanger sur le projet. L'analyse de leurs demandes et leur positionnement par volet RSE permet de déterminer de quelle manière aborder ce dialogue avec elles et à quel stade du processus de développement du projet se concentrer. L'identification des parties prenantes significatives du projet en amont de celui-ci est une étape stratégique pour tisser une relation de confiance claire et transparente en faveur de la réussite du projet.

## 2.7. COMMENT S'APPUYER SUR LA MÉTHODE DU DIAGNOSTIC 3D POUR ÉVALUER LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS DES PARTIES PRENANTES ?

Une fois cette liste des parties prenantes et leurs attentes établie, le guide du diagnostic 3D, ou Destination Développement Durable, propose une méthode d'évaluation de la criticité des parties prenantes. Autrement dit, l'organisation **mesure les risques et les opportunités de chacune des parties prenantes**: chaque partie prenante représente une opportunité génératrice de développement de la performance de l'organisation et, inversement, chaque partie prenante représente un risque géné-

rateur de freins au développement de la performance de l'organisation.

Les attentes des parties prenantes s'accompagnent alors de l'identification des risques et opportunités pour chacune. Cet exercice d'identification est réalisé en **figure 21** avec les parties prenantes internes de la coopérative.

**Figure 21. Illustration des opportunités et risques des parties prenantes d'une coopérative**

PARTIE PRENANTE	RISQUES	OPPORTUNITÉS	EXEMPLES D'OPPORTUNITÉS D'ACTIONS
SALARIÉS	Démission soudaine en saison Divulgence d'information confidentielle Démotivation, non-conformité Grève Absentéisme Image dégradée de l'entreprise véhiculée à l'extérieur Comportement irrespectueux (vol, sabotage, violence) Turn over, perte du savoir-faire	Leviers de progrès, de performance Développement de projets innovants Envie de s'investir durablement Productivité améliorée Image positive d'entreprise véhiculée à l'extérieur Capitalisation des savoir-faire	Réunion d'information Participation/ Consultation avant chaque progrès Mise en place de formation pour faire évoluer leurs compétences

PARTIE PRENANTE	RISQUES	OPPORTUNITÉS	EXEMPLES D'OPPORTUNITÉS D'ACTIONS
SALARIÉS SAISONNIERS ET INTÉRIMAIRES	<p>Démotivation, non-conformité</p> <p>Accidents du travail si mauvaise intégration ou formation</p> <p>Turn over, perte des savoir-faire</p>	<p>Apport de compétences</p> <p>Souplesse d'organisation du travail</p>	<p>Mettre en place une procédure d'accueil et d'intégration</p> <p>Procédure de formation</p>
STAGIAIRES ET APPRENTIS	<p>Image dégradée d'entreprise véhiculée à l'extérieur</p> <p>Incompatibilité au secteur, aux missions</p>	<p>Image positive d'entreprise véhiculée à l'extérieur</p> <p>Embauche facilitée, connaissance du secteur et/ou du métier</p> <p>Apport de connaissances extérieures</p>	<p>Procédure d'accueil et d'intégration</p> <p>Procédure de mentorat</p> <p>Suivi et point régulier</p> <p>Portes ouvertes/ intervention dans les établissements scolaires</p> <p>Opportunités de CDD ou CDI</p>
REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL	<p>Plaintes</p> <p>Grèves</p> <p>Mauvais échanges sociaux</p>	<p>Implication volontaire du personnel</p> <p>Image positive véhiculée à l'extérieur</p> <p>Échanges et projets constructifs</p>	<p>Points réguliers</p> <p>Transparences des informations</p> <p>Implication dans les projets</p>
ORGANES DE GOUVERNANCE	<p>Blocage des décisions en cas de désaccord du conseil d'administration</p> <p>Disponibilité insuffisante des membres</p> <p>Arrêt de développement commercial ou d'investissements</p> <p>Inadéquation des compétences, ne répond pas aux attentes</p> <p>Image dégradée de l'entreprise véhiculée à l'extérieur</p>	<p>Création de valeur ajoutée</p> <p>Ouverture de nouveaux marchés</p> <p>Constitution de projets innovants</p> <p>Cohésion de groupe, création de richesses</p> <p>Échanges d'expérience</p> <p>Défense, promotion de l'entreprise à l'extérieur</p>	<p>Former les administrateurs et les instances dirigeantes aux enjeux du développement durable</p>
MAISON MÈRE	<p>Arbitrages en défaveur des intérêts particuliers</p> <p>Modes de fonctionnement imposés et inadaptés</p> <p>Dégradation de la culture d'entreprise</p>	<p>Dynamique du groupe</p> <p>Structures expertes et facilitatrices</p> <p>Facilité d'accès aux marchés de certains clients par les autres entités du groupe</p> <p>Poids financier accru</p>	<p>Travailler la communication interne au groupe pour faciliter le partage d'informations</p> <p>Identifier des indicateurs communs relevés à l'échelle du groupe</p>

PARTIE PRENANTE	RISQUES	OPPORTUNITÉS	EXEMPLES D'OPPORTUNITÉS D' ACTIONS
ASSOCIÉS COOPÉRATEURS	Arrêt du contrat, diminution des échanges Mauvaise compréhension des propositions faites Inadéquation des schémas d'évolution Produit inadapté au contrat Perte de confiance dans le modèle coopératif	Relations pérennes, saines créatrices de richesses Anticipation des productions Innovation : produits, méthodes, services Image positive véhiculée à l'extérieur Force de proposition et modérateur dans certaines situations	Écoute régulière des différentes typologies d'associés coopérateurs Mise en place de commissions thématiques Meilleure communication et transparence des informations

L'étape de la **hiérarchisation des parties prenantes selon leur criticité** permet ensuite de donner un ordre de priorité aux échanges à engager avec les parties

prenantes. Pour ce faire, la méthodologie consiste à évaluer, pour chaque partie prenante, le niveau de risque et d'opportunité sur l'organisation en situation normale.

**Figure 22. Évaluation des risques pondérés**

**EXEMPLES D'OPPORTUNITÉS D' ACTIONS**

	NIVEAU DE RISQUE (NR)	NIVEAU DE MAÎTRISE (NM)	FRÉQUENCE DE DYSFONCTIONNEMENT (FD)
1	La partie prenante ne représente aucun risque et exerce peu d'influence sur l'entreprise	Il existe une combinaison de mesures de maîtrise dont l'efficacité est prouvée	Jamais aucun dysfonctionnement des dispositions de maîtrise n'est survenu
3	La partie prenante intervient parfois dans l'évolution de l'entreprise	Il existe une combinaison de mesures de maîtrise dont on ne connaît pas l'efficacité	Des dysfonctionnements peu graves sont survenus
6	La partie prenante peut participer fortement à la communication d'une image négative	Il existe au moins une mesure de maîtrise	Des dysfonctionnements graves sont survenus et ont été détectés en interne
9	La partie prenante a la capacité d'empêcher l'entreprise de fonctionner	Il n'existe aucune mesure de maîtrise	Des dysfonctionnements graves sont survenus et ont été détectés par la partie prenante

Le risque généré par une partie prenante est coté pour le niveau de risque (NR), le niveau de maîtrise (NM) et la fréquence de

dysfonctionnement (FD). La multiplication des trois cotations identifiées permet d'obtenir la note pondérée des risques.

**Figure 23. Évaluation des opportunités pondérées**

	NIVEAU D'OPPORTUNITÉ (NO)	NIVEAU DE RELATION (NR)	NIVEAU DE CONNAISSANCE DES OPPORTUNITÉS
1	La partie prenante ne représente aucune opportunité pour l'évolution de l'entreprise	Des relations systématiques et régulières ont lieu	L'entreprise connaît et exploite parfaitement les opportunités proposées par la partie prenante
3	La partie prenante représente de faibles opportunités d'évolution pour l'entreprise	Des relations existent de façon ponctuelle et à fréquence aléatoire	L'entreprise a déjà exploité au moins une fois les opportunités proposées
6	La partie prenante peut permettre à l'entreprise d'évoluer	Un contact ponctuel peu approfondi a eu lieu	L'entreprise pense connaître les opportunités proposées mais n'a jamais approfondi cette piste
9	La partie prenante est nécessaire pour que l'entreprise se développe	Aucune relation n'a jamais eu lieu avec la partie prenante	L'entreprise ne connaît pas les opportunités proposées par la partie prenante

L'opportunité générée par une partie prenante est cotée pour le niveau d'opportunité (NO), le niveau de relation (NR) et le niveau de connaissance des opportunités (NC). La multiplication des trois cotations identifiées permet d'obtenir la note pondérée d'opportunité.

La multiplication des deux notes issues de l'évaluation des risques et des opportunités permet de hiérarchiser les parties prenantes selon leur degré de criticité, génératrice de freins ou d'évolution pour l'organisation.

Une partie prenante identifiée à risque peut devenir plus tard une partie prenante à opportunité grâce aux efforts de dialogue. C'est pourquoi **cette analyse de criticité s'inscrit dans une démarche permanente d'écoute des parties prenantes** et une analyse régulière de l'évolution des notes de criticité.

## 2.8. QUEL DIALOGUE METTRE EN PLACE DANS LE CADRE D'UN PROJET ?

Un projet agricole ou agroalimentaire génère en effet un changement dans la dynamique du territoire, et donc dans l'environnement des parties prenantes. Aussi, le projet est susceptible de créer des asymétries d'informations entre les parties prenantes. Plusieurs étapes sont essentielles au dialogue :

- Le porteur de projet doit se présenter, présenter ses motivations ainsi que son implication dans ce projet. Il communique ses coordonnées afin que les parties prenantes puissent lui adresser toutes leurs questions relatives au projet. Il est impératif de répondre à toutes les questions. Sans quoi, la suspicion s'installera et des freins pourront apparaître, mettant en péril la réussite du projet.
- Le projet doit être expliqué le plus clairement possible, en prenant la peine de détailler les aspects techniques (le fonctionnement des installations par exemple) mais aussi juridiques, sociaux, écologiques, fonciers, etc. et de souligner les retombées positives pour le territoire. **L'organisation doit rechercher et mettre en évidence la convergence entre ses intérêts et ceux des parties prenantes.**

- Enfin, le porteur de projet détaille la démarche de mise en œuvre, le financement et le calendrier du projet.

Plus les attentes des parties prenantes d'un projet agricole ou agroalimentaire sont identifiées en amont de celui-ci, plus le porteur du projet aura des éléments de réponse à apporter lors des rencontres avec ses parties prenantes. Or, il est très important pour l'organisation de répondre de manière ciblée et argumentée, c'est-à-dire de ne pas fournir d'information inutile et/ou sensible aux parties prenantes qui, de manière générale, expriment des besoins, des attentes ou des exigences précises (voir section 2.6). En étant efficace et pertinente lorsqu'elle échange avec ses parties prenantes, l'organisation instaure la confiance et fait preuve de transparence. À ce titre, son rôle est aussi de s'assurer que le message clé qu'elle transmet – tiré des axes de convergence entre ses intérêts et ceux des parties prenantes – est accessible, et que les informations sont partagées par tous.

Dans l'exemple du développement d'un projet de méthanisation, il peut exister une asymétrie d'information entre les agricul-

teurs associés au projet et les riverains. Les agriculteurs sont susceptibles d'avoir une meilleure connaissance des contraintes techniques et pratiques du fonctionnement d'une unité de méthanisation que les riverains. À l'inverse, ceux-ci pourraient être davantage sensibles et préoccupés par les nuisances et les risques générés. Les deux groupes pourraient donc être en opposition sur l'emplacement de l'unité de méthanisation. Par conséquent, pour parvenir à des décisions optimales, les parties prenantes doivent disposer du même niveau d'information. C'est pourquoi **les moyens de communication doivent être diversifiés et adaptés** selon les situations et les modes de communication habituels des parties prenantes:

- **Diaporama numérique:** pouvant être projeté lors de réunion publique et remis en version papier aux parties prenantes à la fin de la réunion par exemple.
- **Plaquette de présentation:** pouvant être mis à disposition dans les mairies avoisinantes du projet, communiquée lors des réunions publiques pour structurer les propos du porteur de projets.
- **Courriel spécifique:** pour recueillir les questions relatives à ce projet.
- **Site internet et réseaux sociaux:** pouvant être créés pour, en particulier, communiquer sur l'état d'avancement du projet.

S'il est conseillé de diversifier les moyens de communication pour favoriser la confiance et la transparence, il est en revanche préférable de ne constituer qu'une seule présentation complète du projet sous différentes versions, lesquelles devront intégrer les remarques reçues de la part des parties prenantes au fil des échanges.

## 2.9. COMMENT ÉVALUER LA PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES ?

---

La perception des parties prenantes est directement issue des décisions mises en œuvre dans le cadre de la démarche globale d'évolution et d'amélioration de performances de l'organisation. Aussi, questionner des parties prenantes sur leur perception de l'organisation permet :

- de **visualiser l'image de l'organisation** à un instant « T » ;
- de **conforter les orientations stratégiques** engagées ;
- **d'affiner l'écoute des parties prenantes** et disposer de pistes d'évolution pour les futures décisions ;
- **d'évaluer la compréhension par les parties prenantes du projet** entamé par l'organisation – qu'il soit de nature stratégique (feuille de route par exemple), coopératif (raison d'être par exemple) ou opérationnel (plan d'actions) ;
- de **collecter des témoignages** objectifs, pouvant être publiés (avec l'accord de la

partie prenante concernée) dans les supports de communication de l'organisation.

L'enquête de perception concourt à l'avancement des thématiques et projets d'une organisation en passant par son orientation stratégique dans plusieurs domaines : gouvernance, responsabilité sociétale, qualité de vie au travail, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), qualité alimentaire, environnement, commerce, relations associés coopérateurs...

Les résultats de l'enquête de perception vont, comme un miroir, renvoyer à l'organisation, l'image que les parties prenantes ont d'elle. L'organisation peut alors constater les effets directs des décisions mises en œuvre. Il existe plusieurs méthodes pour évaluer la perception des parties prenantes, nous en citerons deux :

## MP3: Mesure de la perception des parties prenantes<sup>22</sup>

La méthode MP3 est un outil proposé par La Coopération Agricole et réalisé par un tiers indépendant de l'organisation et des parties prenantes, spécialiste de la RSE. La mesure de la perception des parties prenantes par la méthode MP3 se déroule en cinq phases:

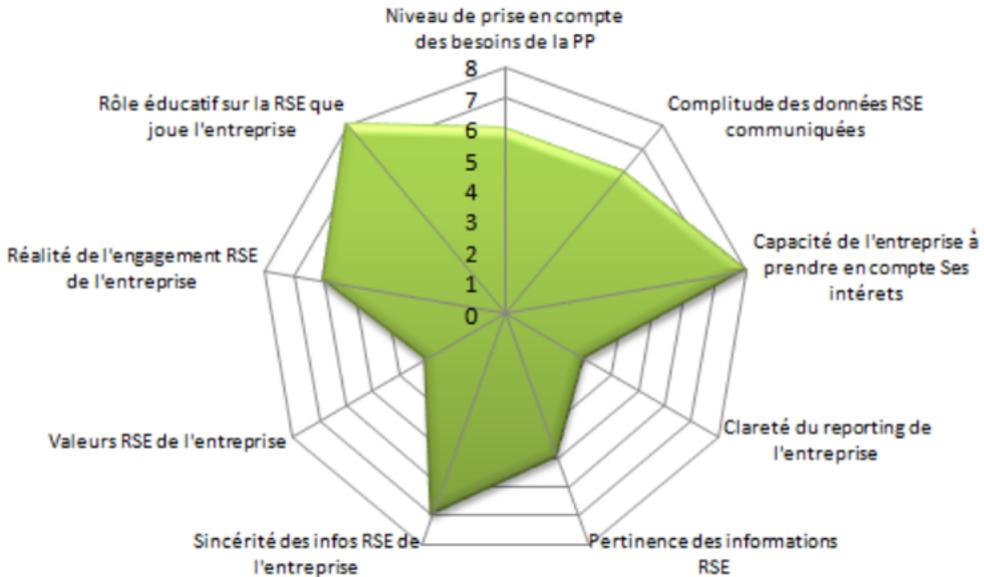
- détermination du contexte et des attendus de l'organisation;

- sélection des parties prenantes enquêtées;
- conception de supports personnalisés;
- interviews des parties prenantes et échanges approfondis;
- rédaction d'un rapport MP3 reprenant l'ensemble des fiches des parties prenantes.

22. <https://www.lacooperationagricole-occitanie.fr/index.php/fr/nos-missions/developpement-durable>

Figure 24. Exemple de restitution de la méthode MP3

### Radar MP3 : PP .....



Des échanges de 45 minutes à une heure sont organisés en bilatéral pour prendre le temps d'aborder toutes les thématiques nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation, par exemple: pertinence des informations RSE, clarté du reporting, complétude des données RSE communiquées, capacité de l'entreprise à prendre en compte les intérêts de la partie prenante, niveau de prise en compte des besoins des parties prenantes... La méthode MP3 permet de construire une synthèse des points forts et points faibles de l'organisation, d'après ses parties prenantes, qui peut être intégrée aux supports de communication RSE.

## **GPS: Gestion des perspectives sociales**

Le réseau ANACT-ARACT, l'agence pour l'amélioration des conditions de travail, propose cet outil pour évaluer la satisfaction des salariés au travail. Il s'agit de réaliser un constat de situation et de trouver des pistes d'amélioration du climat social et de la qualité de vie au travail. Dans une dynamique participative, le dispositif s'appuie sur une enquête par questionnaire, impliquant les différents acteurs de l'organisation: direction, encadrement, agents ou salariés, instances représentatives du personnel.

## CHAPITRE 2.

### Évaluer la relation avec les parties prenantes et la sphère d'influence

#### ON RETIENT

**Une fois les parties prenantes d'une organisation identifiées, il est essentiel de déterminer celles dont les orientations et les pratiques peuvent impacter le plus directement l'activité de l'organisation : c'est la sphère d'influence directe.**

**Noyau des parties prenantes de l'organisation, ce sont celles dont les attentes doivent le plus être prises en compte grâce à un dialogue constructif.**

## LES DIFFÉRENTS OUTILS ET MÉTHODES D'ANALYSE À NOTRE DISPOSITION :

Pour analyser la responsabilité sociétale et améliorer les pratiques de la coopérative :

- On **identifie** ses parties prenantes.
- On **analyse la relation** de la coopérative avec ses parties prenantes :
  - l'importance des impacts des activités et des pratiques de la coopérative sur chaque partie prenante ;
  - réciproquement, les besoins, les attentes et l'influence des parties prenantes sur la coopérative.
- On **établit des priorités de dialogue et de relation avec chaque partie prenante** : de la diffusion d'information de manière volontaire et /ou réglementaire à la coconstruction de stratégies et de projets en commun.
- On **diversifie les moyens de communication** avec les parties prenantes



- **L'analyse de matérialité** (identifier et hiérarchiser les enjeux économiques, sociaux, environnementaux, sociétaux)
- **La sphère d'influence**
- **La cartographie des parties prenantes** (plusieurs méthodes : méthode 8M ou du diagnostic 3D-risques/opportunités)
- **L'évaluation de la perception des parties prenantes** (enquêtes et méthode LCA MP3)
- **La déclaration des performances extra-financière**
- **Le rapport intégré**

**Attention : Pour les filiales de coopératives, faire une analyse spécifique car la cartographie des filiales peut être différente de celle de la coopérative (activités et implantations différentes, etc.)**



## Chapitre 3 : DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES

<b>3.1. Qu'est-ce que le dialogue avec les parties prenantes?</b>	<b>66</b>
<b>3.2. Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes?</b>	<b>68</b>
<b>3.3. Doit-on discuter des points de désaccords avec les parties prenantes?</b>	<b>69</b>
<b>3.4. Quels sont les principes d'un dialogue constructif avec les parties prenantes?</b>	<b>71</b>
<b>3.5. Quelle forme peut prendre le dialogue avec les parties prenantes?</b>	<b>73</b>
<b>3.6. Quelle est la différence entre consultation et concertation?</b>	<b>75</b>
<b>3.7. Comment mettre en place ce dialogue avec les parties prenantes?</b>	<b>77</b>
<b>3.8. Comment s'assurer de la performance du dialogue avec les parties prenantes?</b>	<b>80</b>
<b>3.9. Qu'est-ce qu'un comité de parties prenantes?</b>	<b>82</b>

### 3.1. QU'EST-CE QUE LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES ?

---

Pour rappel, l'ISO 26000 définit l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles comme **l'une des deux pratiques fondamentales de la RSE** – l'autre pratique fondamentale étant l'identification de la responsabilité sociétale de l'organisation. Le dialogue avec les parties prenantes est donc au cœur des démarches RSE des organisations et implique l'instauration d'un échange serein entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes. Le dialogue privilégié avec les parties prenantes de sa sphère d'influence fournit un éclairage à la décision et aide à considérer sa responsabilité sociétale.

Le dialogue avec les parties prenantes peut prendre de multiples formes :

- il peut être **initié par une organisation** ou, à l'inverse, commencer sous la forme d'une réponse donnée par une organisation à l'une de ses parties prenantes ;
- il peut se faire de manière volontaire, par exemple pour repérer les enjeux sur lesquelles concentrer les actions dans le cadre de la mise en place d'une démarche RSE au sein d'une organisation ;
- il peut se mettre en œuvre dans un cadre réglementé comme le dialogue social, les démarches de conformité réglementaire (ICPE...) et les échanges induits avec les représentants de l'État (préfecture...);
- il peut se dérouler dans le cadre de réunions informelles ou formelles, de divers types tels que des entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactifs en ligne ;
- il peut adopter plusieurs formes comme la communication, la consultation, la

concertation jusqu'à la coopération ou à la codécision.

Le dialogue avec les parties prenantes doit être interactif et se faire en bilatéral. Il a pour objectif de permettre aux parties prenantes de faire entendre leurs attentes vis-à-vis de l'organisation. Le dialogue avec les parties prenantes est performant lorsqu'il est constructif et qu'il s'inscrit durablement: c'est pourquoi, il repose sur

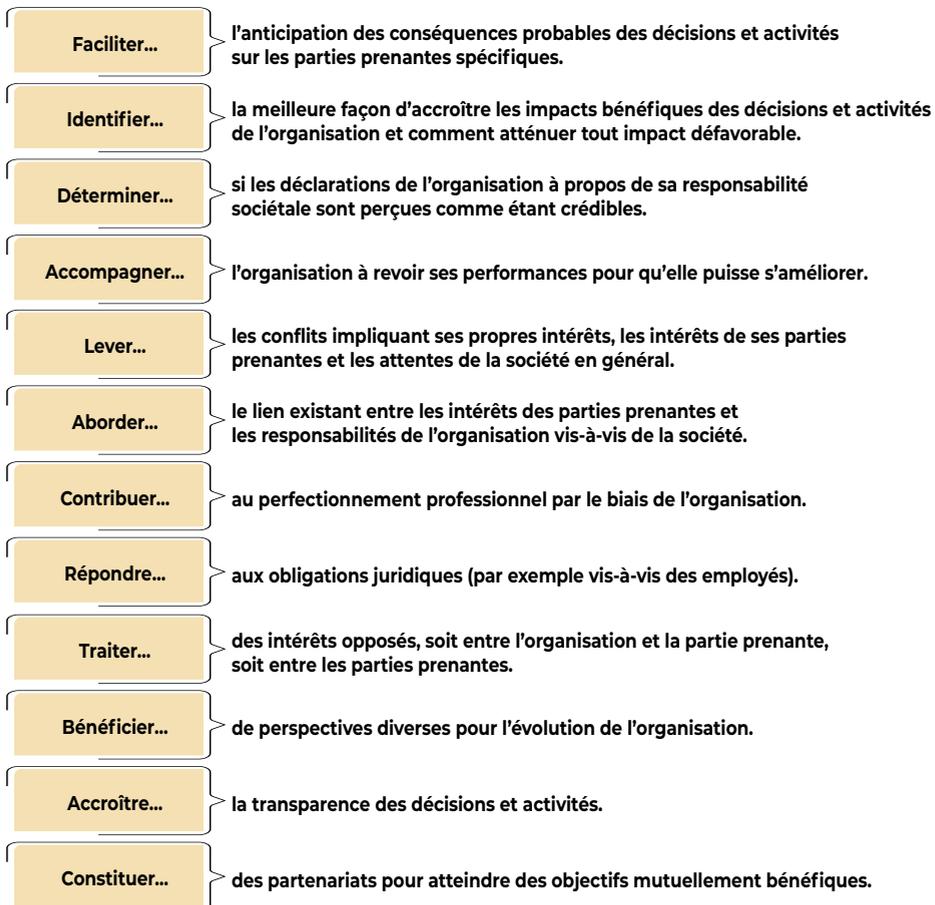
des valeurs fortes de transparence et de confiance avec et entre les parties prenantes. Toutefois, transparence ne signifie pas que l'organisation doit communiquer des informations pouvant la rendre vulnérable. Aussi, il est important d'établir cette frontière d'informations qui devront rester confidentielles afin de préserver l'existence de l'organisation et mener un dialogue sain avec les parties prenantes.

## 3.2. POURQUOI DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES?

Cet ouvrage décrit dans sa deuxième partie les différentes étapes de l'identification des parties prenantes, travail essentiel avant d'entamer le dialogue avec elles. Les

nombreux apports de ce dialogue sont présentés dans l'ISO 26000 et listés ci-après en [figure 25](#).

**Figure 25. Les apports du dialogue avec les parties prenantes selon l'ISO 26000**



### 3.3. DOIT-ON DISCUTER DES POINTS DE DÉSACCORDS AVEC LES PARTIES PRENANTES ?

---

Bien entendu ! Le dialogue avec les parties prenantes doit également aborder les points de désaccords avec l'organisation : c'est même signe que l'échange est performant. Un dialogue réussi fait émerger des solutions rencontrant un consensus des deux parties.

Le choix des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue est crucial : dans l'objectif de défier l'organisation dans sa démarche RSE, il ne serait pas suffisant d'ouvrir un dialogue seulement avec des parties prenantes qui partagent des attentes et des besoins proches des activités et des décisions de l'organisation. Au-delà des travaux de cartographie des parties prenantes (section 2.1), il faut donc se questionner sur la possibilité de mettre en place un dialogue avec elles – certaines parties prenantes identifiées par l'organisation pourraient s'avérer fermées à la discussion. Il est recommandé de traiter toutes les parties prenantes de manière équitable, sans en privilégier une par rapport à une autre : **c'est bien l'ensemble des parties prenantes qui doit être visé**, sans distinction entre celles avec qui le dialogue s'instaure naturellement et celles qui pourraient se faire plus discrètes. L'échange s'inscrit

alors dans la lignée du plan d'actions issu de la cartographie des parties prenantes. Il est également recommandé à l'organisation de préserver l'intégrité et l'impartialité des échanges, en ne soutenant aucun groupe particulier. Un dialogue sincère avec des parties prenantes nécessite que ces dernières soient indépendantes de tout soutien financier ou analogue et qu'elles puissent être exposées en toute transparence.

Une étude réalisée en 2015 par le Comité 21 et Des Enjeux et Des Hommes questionnait des entreprises sur leurs critères de sélection des parties prenantes pour le dialogue. La majorité d'entre elles ont déclaré considérer le niveau d'expertise et la localisation géographique des parties prenantes pour décider d'engager, ou non, un échange avec elles. Cette étude recommande de ne pas se limiter au seul filtre du niveau d'expertise pour sélectionner les parties prenantes à contacter<sup>23</sup>.

---

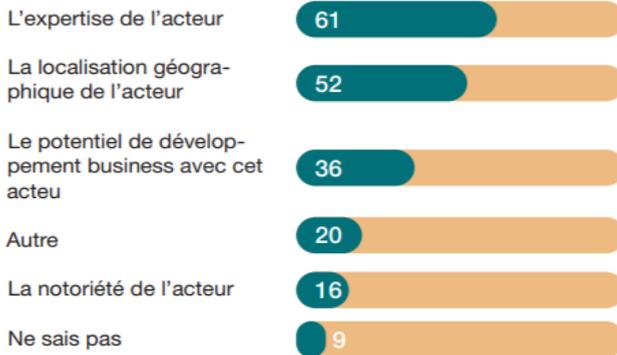
23. Comité 21 et Des Enjeux et Des Hommes, *Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes*, 2015.

### Figure 26. Extrait de l'étude du Comité 21

FIGURE 10

#### Critères utilisés pour sélectionner les parties prenantes avec lesquelles dialoguer

En réponse à la question : « Quels critères avez-vous utilisés pour sélectionner les acteurs avec lesquels vous dialoguez ? »



Source : Figure 10 de l'étude du Comité 21.

### 3.4. QUELS SONT LES PRINCIPES D'UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES ?

Au-delà des préconisations listées en section 3.3., la mise en place d'un dialogue constructif avec les parties prenantes repose, selon l'ISO 26000, sur plusieurs éléments :

- le dialogue poursuit un objectif clair ;
- les intérêts de la partie prenante ont été identifiés ;
- la relation que ces intérêts établissent entre l'organisation et la partie prenante est directe ou importante ;
- les intérêts des parties prenantes sont pertinents et significatifs au regard du développement durable ;
- les parties prenantes détiennent les informations nécessaires et font preuve de compréhension dans leur prise de décisions.

Une nouvelle fois, ces différents éléments indiquent le caractère essentiel des travaux préalables à la mise en place du dialogue avec les parties prenantes. Ils ne doivent pas être minimisés.

#### ► Le Comité 21 a listé sept principes pour un dialogue constructif avec les parties prenantes :

##### 1. Se donner les moyens de changer

Le dialogue avec les parties prenantes doit permettre de faire évoluer l'organisation mais également les parties prenantes. Il faut donc adopter une posture d'ouverture au changement et aller au-delà des points divergents initiaux. Il est essentiel de prendre en compte les résultats du dialogue dans les décisions de l'organisation et faire évoluer la stratégie. Cette évolution de l'organisation demande une approche interne transversale.

##### 2. Prendre en compte les intérêts divers, voire divergents

La section 3.3. revient sur ce point. La diversité et la divergence des attentes des parties prenantes permettent, dans un dialogue ouvert, un enrichissement mutuel et la recherche de solutions partagées. Le dialogue se traduira de façon constante par la recherche du consensus et l'identification des dissensus. L'organisation doit, de façon transparente, détailler le processus partici-

patif par lequel les résultats seront, ou non, pris en compte dans les décisions.

### **3. S'engager à choisir des parties prenantes et des enjeux pertinents**

Ce principe rejoint les éléments vus en section 2. dans l'identification des parties prenantes significatives d'une coopérative et en section 3.3. Il est important de faire émerger une diversité d'enjeux significatifs tant pour l'organisation que pour les parties prenantes. Au-delà de l'analyse des enjeux, l'organisation doit tenir compte des attentes exprimées par les participants au processus de dialogue.

### **4. Impliquer toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe**

Le dialogue nécessite d'engager de manière transversale une pluralité d'acteurs, internes et externes. Parmi ces acteurs, les décisionnaires de l'organisation ne doivent pas être oubliés. Pour garantir leur implication forte et durable, un référent interne de la démarche doit être nommé ainsi qu'un facilitateur (interne ou externe). Ce dernier veille au respect du périmètre de discussion, au maintien de la posture d'ouverture, à l'équilibre des temps de parole...

### **5. Respecter les valeurs du dialogue**

Le dialogue avec les parties prenantes ne sera performant que si un certain nombre de valeurs sont adoptées par les participants permettant ainsi d'instaurer la

confiance. Ces valeurs sont l'écoute, la bienveillance, l'équité, le respect mutuel, l'intégrité, l'humilité, le pragmatisme... Le cadrage initial est important pour définir la méthodologie du processus de dialogue ainsi que le niveau de confidentialité.

### **6. Ancrer la démarche dans le temps et la durée**

Le dialogue avec les parties prenantes doit s'inscrire dans le temps long. Ceci permettra d'instaurer la confiance entre les parties prenantes. Toutefois, cela ne signifie pas que les échanges doivent s'éterniser; des décisions doivent intervenir à l'issue de ces échanges. De plus, des bilans réguliers sont nécessaires pour améliorer le processus de dialogue.

### **7. Rendre compte des résultats de la démarche à l'ensemble des acteurs**

Le partage des résultats du processus du dialogue est important aussi bien auprès des parties prenantes externes et internes qui y participent mais également plus largement au sein de l'organisation. Cette redevabilité est nécessaire pour ne pas décevoir les parties prenantes qui y ont pris part et ainsi poursuivre leurs engagements.

### 3.5. QUELLE FORME PEUT PRENDRE LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES ?

Ce sujet a été évoqué en section 3.1.: le dialogue avec les parties prenantes peut prendre de multiples formes, du partage d'informations descendantes vers les parties prenantes à la cogestion ou codé-

sion qui associe les parties prenantes à la gouvernance de l'organisation. Le tableau ci-dessous présente les différentes formes que le dialogue avec les parties prenantes peut prendre.

**Figure 27. Les différentes formes de dialogue avec les parties prenantes**

FORME DE DIALOGUE	DÉFINITION	CARACTÉRISTIQUES	EN PRATIQUE
<b>ABSENCE DE RELATION</b>	L'organisation n'a pas initié de dialogue avec les parties prenantes.	Absence de dialogue.	L'organisation doit d'urgence établir un dialogue avec les parties prenantes.
<b>INFORMATION COMMUNICATION</b>	Transmission de messages ou d'informations de façon uni- ou multilatérale.	Flux « descendant » / « ascendant ».	Partage d'information, newsletter, brochure, rapport, site internet, conférence, vidéo, portes ouvertes, visite guidée, publicité, réseaux sociaux.
<b>CONSULTATION</b>	Recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements.	Échange bi-directionnel, flux réciproque.	Étude, sondage, focus group, audit interne, panel de citoyens ou de consommateurs, forum de discussion, réunion publique, groupes consultatifs, jury-citoyens.
<b>CONCERTATION</b>	Débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation dans l'intention de comprendre les informations, les points de vue ou les positionnements de chacun en vue de prendre une décision	Construire une vision, des objectifs, des actes, de la proximité.	Constitution de panels pluri-acteurs, démarche de concertation, processus de participation à la décision...

FORME DE DIALOGUE	DÉFINITION	CARACTÉRISTIQUES	EN PRATIQUE
<b>NÉGOCIATION</b>	Débat contradictoire sur un sujet ou une situation en vue de rechercher un diagnostic partagé ou une décision commune.	Construire une décision commune sur un enjeu matériel avec un impact immédiat.	Négociation collective (ex : syndicale), processus de recherche de consensus, négociations internationales, négociations commerciales.
<b>MÉDIATION</b>	Confrontation des points de vue lorsqu'il y a blocage autour d'un projet afin d'aboutir à une solution ou un consensus majoritaire au travers de la conclusion d'un accord. L'intervention d'un tiers neutre est nécessaire.	Obtenir un accord satisfaisant entre toutes les parties.	Médiation, conciliation entre les parties, résolution de conflits.
<b>COOPÉRATION</b>	Technique: action conjointe ciblée, ponctuelle ou locale.  Stratégique: action conjointe concernant une thématique. pour toute l'entreprise, l'ensemble des thématiques pour une partie de l'entreprise ou les deux à la fois.	Organisation de projets communs, enrichissement mutuel.	Partenariats spécifiques, projet de développement local commun, alliance entre acteurs, joint-venture...
<b>CODÉCISION COGESTION</b>	Prendre le parti de faire quelque chose, se déterminer à entreprendre quelque chose à plusieurs.	Les parties prenantes participent à la gouvernance de l'organisation.	Représentation des parties prenantes dans les conseils d'administration, prise de décision collective.

Il est à noter que les dernières formes de dialogue présentées ci-dessus, et donc les plus avancées dans l'intégration des parties prenantes au sein de la gouvernance des organisations, sont peu développées

dans les organisations. Lorsque celles-ci sont engagées dans un dialogue avec les parties prenantes, elles adoptent préférentiellement la concertation et la consultation.

### 3.6. QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE CONSULTATION ET CONCERTATION ?

---

La consultation et la concertation sont les deux modes de dialogue les plus répandus entre les organisations et leurs parties prenantes. Même si ces deux modes sont proches, ils présentent tout de même certaines différences. Ils ne seront pas utilisés dans les mêmes circonstances.

La **consultation** désigne des situations et des modalités où l'organisation questionne ses parties prenantes afin de recueillir leurs points de vue ou leurs positionnements en amont d'une prise de décision. De nombreuses formes de consultation sont notamment utilisées à l'échelle réglementaire, telles que: enquête publique, débat public, référendum, sondage... Cependant, les parties prenantes consultées n'ont aucune certitude quant à la prise en compte de leur avis dans la décision finale.

La **concertation** est la mise en place, par l'organisation, d'un dialogue constructif pour se comprendre, échanger et agir « de concert » dans la recherche d'une solution à une problématique complexe et à travers une construction collective avec les parties prenantes. La concertation avec les parties prenantes permet de considérer les informations, les opinions et/ou les arguments

de chacun. Elle repose sur un dialogue coopératif pour la construction d'une vision collective et de projets communs. Au-delà de favoriser la compréhension mutuelle, la concertation aboutit à des mesures prises, individuellement, ou collectivement sur l'élaboration, la mise en œuvre et la révision de la stratégie de développement durable ou de responsabilité sociétale. La concertation peut généralement être engagée en amont d'un projet, dès les études préliminaires. L'organisation qui initie la concertation est libre de sa décision, toutefois, elle explique ce qui l'a motivé.

Pour l'organisation, la concertation est plus engageante que la consultation car elle associe les parties prenantes au processus de gouvernance de façon plus marquée. Néanmoins, pour ces deux modes de dialogue, la décision finale revient à l'organisation uniquement. Concertation et consultation s'éloignent en cela de la négociation et de la médiation qui impliquent, elles, que la décision ne puisse avoir lieu qu'à la condition d'un accord entre l'organisation et ses parties prenantes. La coopération et la cogestion/codécision sont des formes de dialogue où la décision est non seulement mutuelle mais également

co-construite. Dans la pratique, il est possible qu'une démarche de concertation dérive vers une démarche de négociation voire de médiation dans une situation où les opinions de chaque partie divergent trop profondément. Il est recommandé de prendre en considération les points de désaccord possibles (voir section 3.3.) et les marges de manœuvre de l'entreprise vis-à-vis de la prise de décision avant de s'engager dans une forme de dialogue (voir les phases 1 et 2 de la section suivante).

S'assurer de mettre en place un dialogue performant, constructif (voir section 3.4.) et qui s'inscrit dans le temps est un moyen certain de réduire ce risque de glissement vers les formes de dialogue qui répondent à la confrontation. La répétition des démarches de concertation avec les parties prenantes permet de capitaliser sur la compréhension mutuelle qu'elle génère de sorte que celle-ci favorise l'acceptation de la décision finalement prise.

Les deux démarches reposent sur l'initiation d'un dialogue avec les parties prenantes. Et l'instauration d'un dialogue est intrinsèquement liée à la capacité d'écoute des parties prenantes. **La capacité d'écoute**, s'exprime par :

- le questionnement des parties prenantes puis la reformulation de leurs propos afin de s'assurer qu'ils ont été compris;

- l'expression du silence, qui invite une partie prenante à s'exprimer sur le sujet en question.

Un dialogue durable avec ses parties prenantes est possible grâce à des méthodes de communication telle que **l'écoute active**. L'écoute active est le fait d'accorder une attention bienveillante et sincère à son interlocuteur. Pour ce faire, il est conseillé de :

- être concentré sur son interlocuteur, sans regarder par la fenêtre;
- écouter son interlocuteur, sans préparer sa réponse;
- montrer son attention à son interlocuteur en la regardant. L'attitude (signe de tête, sourire), ou acquiescer verbalement, peut faciliter l'expression;
- laisser son interlocuteur achever ses propos, même dans le cas où la suite semble évidente, et ne pas couper ou interrompre: cela est déstabilisant et peut rompre le dialogue.

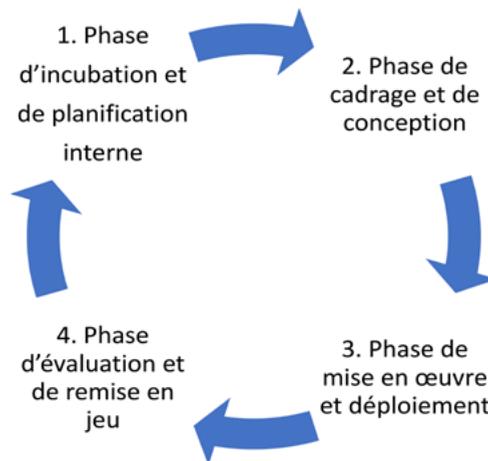
Dans tous les cas, il est recommandé de sortir de son jugement, et de se mettre à la place de la partie prenante, même si l'avis exprimé diffère du sien. Pratiquer l'écoute active laisse le droit d'avoir un avis divergeant de celui de son interlocuteur. **L'écoute active est avant tout une marque de respect et de considération** pour construire des relations durables avec les parties prenantes.

### 3.7. COMMENT METTRE EN PLACE CE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES ?

La mise en place d'un dialogue avec les parties prenantes peut se faire au travers de quatre grandes phases.

Ces quatre grandes phases sont décrites ci-après.

**Figure 28. Les quatre grandes phases du dialogue avec les parties prenantes**



Source : Comité 21, *Guide méthodologique pour un dialogue avec les parties prenantes*, 2015.

La **première phase** est celle d'incubation et de planification interne. Durant cette phase, l'organisation développe une vision sur le dialogue avec les parties prenantes et se donne des objectifs clairs. Cette phase correspond aux questions traitées dans le chapitre 2. Avant de solliciter les

parties prenantes, il est important de se doter d'une vision stratégique sur le dialogue avec celles-ci, de s'interroger sur la gouvernance spécifique de ces démarches et le leadership interne et d'identifier la marge de manœuvre possible selon les sujets du dialogue (clé pour permettre de

rendre des comptes et d'améliorer ses pratiques). À travers cette étape, l'organisation définit son ambition de long terme et ses objectifs, en lien avec sa démarche de RSE, par exemple en se posant les questions suivantes :

- Quelles marges de manœuvre les résultats de la démarche de dialogue pourront avoir sur les décisions internes ?
- Quels sont les enjeux que l'organisation ne souhaite pas porter au dialogue ?
- L'organisation est-elle prête à partager suffisamment d'informations clés pour donner toutes les chances au processus de dialogue d'aboutir ?

Cette première étape est indispensable pour anticiper les freins au déploiement de cette démarche, inscrire le processus de dialogue dans la durée et mobiliser les acteurs en interne.

La **deuxième phase** permettant le cadrage et la conception permet de planifier et d'orienter la démarche en définissant le périmètre, les enjeux et en sélectionnant les participants. Cette phase correspond aux **sections 3.2 à 3.6**. Cette étape permet d'établir clairement un plan de déploiement afin de planifier puis d'initier un processus de dialogue avec les parties prenantes. Il s'agit sans doute de la phase la plus importante dans la conception du processus qui doit s'appuyer sur la vision du dialogue définie en phase 1. Elle permet notamment de sélectionner les parties prenantes et les

enjeux qui seront portés au dialogue. Elle nécessite donc plus de temps, de réflexion, de méthode voire d'ingénierie pour bien cadrer l'ensemble de la démarche avant d'inviter les parties prenantes à participer au processus.

La **troisième phase** de mise en œuvre et de déploiement est la phase durant laquelle les parties prenantes sont invitées à participer. Le processus de dialogue est engagé et les échanges sont organisés. Au cours de cette phase, la démarche de dialogue s'ouvre définitivement vers les interlocuteurs et les contacts directs avec les parties prenantes sont pris. Cette phase est importante pour établir des relations de qualité avec les parties prenantes et impliquer chacun des acteurs. Le succès du dialogue avec les parties prenantes réside dans une organisation et un pilotage bien structuré et transparent de la démarche, ainsi que dans la capacité de tous les acteurs à respecter les règles du jeu et certains comportements éthiques, listés dans la section 3.4. Le dialogue avec les parties prenantes doit favoriser les échanges et le débat contradictoire – notez qu'une organisation peut parfois utilement décider d'avoir recours à un facilitateur externe pour cet exercice.

La **dernière phase** permettant de boucler ce processus itératif est la phase d'évaluation et de remise en jeu, pour évaluer, rendre compte et améliorer la démarche. Loin d'être une formalité, la phase d'évaluation et de réexamen permet de prendre

du recul par rapport à l'ensemble du processus. Elle permet notamment de réinterroger l'efficacité du processus, vis-à-vis d l'organisation, en interne, afin de l'inscrire dans la durée et dans une démarche d'amélioration continue. Vis-à-vis des parties prenantes qui ont été sollicitées pour contribuer à la démarche, cette phase per-

met également de mesurer et de rendre compte des impacts du processus de dialogue sur les décisions de l'organisation et de communiquer sur la démarche. Cette évaluation garantit l'utilité du processus tant pour l'initiateur que pour les parties prenantes.

### 3.8. COMMENT S'ASSURER DE LA PERFORMANCE DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES ?

Comme présenté précédemment, un dialogue réussi et pérenne avec des parties prenantes est avant tout un dialogue fondé sur la confiance. Cette confiance s'instaure entre l'organisation et les parties prenantes lors des réunions publiques et de réunions en comités restreints avec les parties prenantes qui le souhaitent. Ces réunions s'organisent dès lors que le dialogue est établi avec les parties prenantes, afin de pérenniser les échanges (par exemple dans le cadre des comités de suivi d'un projet). L'objectif de ces réunions est de définir le rythme des échanges et de suivre leur évolution.

Pour s'assurer d'un dialogue performant, quelques conseils peuvent s'avérer utiles.

- Le comité est **représentatif**, c'est-à-dire composé de parties prenantes représentatives qui ont elles-mêmes désigné des interlocuteurs pertinents selon le sujet traité.
- Des règles de fonctionnement sont établies, en accord avec toutes les parties prenantes présentes, dès l'organisation du premier comité: écoute, transparence, bienveillance, cohérence... Par la suite, elles sont mises en œuvre lors de chaque comité de suivi en tant que règles de conduite. Elles contribuent à l'instauration d'un climat de confiance entre les parties prenantes, de sorte qu'elles se sentent libres d'exprimer leurs appréciations et leurs inquiétudes pouvant intervenir durant le déploiement du projet. Les inquiétudes des parties prenantes peuvent freiner le projet, voire, devenir les causes de l'échec du projet, si elles sont laissées sans réponse.
- Les rencontres sont ritualisées à **fréquence régulière** (mensuelle, trimestrielle...). Un ordre du jour doit être défini et transmis aux parties prenantes suffisamment en amont de la réunion pour qu'elles aient le temps de formaliser d'éventuelles questions au porteur du projet. Pour le porteur de projet, ces questions sont l'opportunité de lever les freins au projet et de renforcer la confiance en apportant des réponses claires et argumentées. Ceci contribue à la pérennisation du dialogue avec les parties prenantes.
- Selon le projet, l'organisation de **visites de sites** similaires au dit projet est possible, en contactant d'autres porteurs de projets identifiés comme parties pre-

nantes à opportunité (voir section 4.10). Il est également possible de plus simplement diffuser préalablement suffisamment d'informations à l'ensemble des parties prenantes mobilisées pour garantir un niveau de connaissance équivalent.

Le dialogue avec les parties prenantes s'inscrit dans un temps donné, se poursuivant pendant et après la réalisation du projet. Dans cet élan de confiance impulsé au démarrage du projet, le porteur de projet poursuit le dialogue et organise des réunions afin de communiquer sur les avancées ainsi que sur les éventuelles modifications et événements liés au projet. Les premières réunions doivent être organisées au plus tôt pour garantir cet élan de confiance. Néanmoins, l'organisation doit, dans le même temps, s'assurer que le

niveau de réflexion sur le projet est assez avancé pour être en mesure de répondre aux questions éventuelles des parties prenantes.

Lorsque le projet est finalisé, il est essentiel de maintenir le dialogue après sa réalisation. Le porteur de projet entame la dernière phase de communication en organisant, s'il y a lieu, des visites au public (portes ouvertes des installations...) et communique un état des lieux des étapes et des résultats réels auxquels ont contribué les différentes parties prenantes. Le dialogue avec celles-ci permet de coconstruire un projet territorial. La performance du dialogue avec les parties prenantes se mesure alors par la réussite et les retombées positives du projet, dont la perception des parties prenantes peut être un indicateur.

### 3.9. QU'EST-CE QU'UN COMITÉ DE PARTIES PRENANTES ?

---

Selon une étude publiée en 2021 par l'Institut français des administrateurs et le cabinet Ethic & Boards, deux tiers des conseils du SBF 120 (indice boursier rassemblant les 120 plus grosses valeurs de la place de Paris) sont désormais dotés d'un comité dédié à la RSE. En 2015, ce taux n'était que de 25 %. La France se place ainsi largement en tête par rapport aux pays voisins. Avec 64,2 % de comités RSE en 2021, elle devance de 17 points l'indice britannique FTSE 100, de 26 points l'indice américain S&P 100 et de 56 points l'allemand HDAX<sup>24</sup>.

En quelques années, les plus grandes entreprises ont massivement adopté le comité des parties prenantes pour **compléter leur gouvernance et renforcer le dialogue** avec ces dernières. Il est à noter que le comité des parties prenantes est plus engageant qu'un comité RSE car directement relié à la gouvernance de l'organisation. La création par la loi PACTE ([voir section 4.3](#)) du statut d'entreprise à mission renforce cette tendance : parmi les conditions listées pour devenir une entre-

prise à mission, les organisations doivent mettre en place un comité de mission, dont l'objectif est le suivi de l'exécution de la mission. Ce comité de mission peut s'apparenter à un comité de parties prenantes.

Le comité des parties prenantes associe à la gouvernance de l'organisation certaines de ses parties prenantes. L'objectif est de disposer d'un cadre pérenne et régulier pour dialoguer avec elles sur les activités et les décisions de l'organisation. Elle signifie ainsi son ouverture au dialogue et l'acceptation de se confronter aux opinions divergentes.

Le comité des parties prenantes doit être représentatif, c'est pourquoi il est important que chaque typologie d'acteur soit présente (parties prenantes au sein de l'organisation et dans la chaîne de valeur, pouvoirs publics et médias, syndicats, ONG et organisations de filières, autres parties prenantes dans le domaine social et économique) ([voir section 2.1](#)). Pour la même raison, il est conseillé de ne pas restreindre la participation aux seules parties prenantes les plus significatives. Les discussions au sein de ce comité doivent, en effet, être

---

<sup>24</sup> Institut français des administrateurs & Ethic & Boards, 2020. Baromètre IFA-Ethics & Boards des conseils.

l'opportunité d'ouvrir les perspectives et de capter les signaux faibles.

Ainsi, les principales missions du comité des parties prenantes sont :

- questionner la stratégie de l'organisation sur les sujets en lien avec les attentes sociétales;
- établir, dans le cadre d'un dialogue, un avis partagé sur les engagements de l'organisation et les actions qui en découlent;
- interpeller l'organisation sur tout sujet qui lui semble pertinent.

Comme le dialogue classique avec les parties prenantes, présenté en section 3., le comité peut adopter plusieurs modalités de dialogue allant de la descente d'informations à la co-construction. Bien entendu, la mise en place d'une telle instance au sein de l'organisation doit répondre à une certaine ambition. Le simple partage d'informations n'est donc pas recommandé, les autres formes de dialogue (concertation, consultation, coopération...) sont à privilégier. Le lien et les échanges avec la direction de l'organisation doivent être clairs et fluides. Au-delà des réunions, souvent biannuelles, en plénière, les membres du comité peuvent être amenés à investir une thématique plus précise au travers de groupes de travail restreints.

Selon le rapport Notat-Sénard<sup>25</sup>, la création d'un comité des parties prenantes est probablement l'une des méthodes les plus efficaces pour permettre à la direction de l'organisation de viser l'intérêt propre et la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux. Selon ce même rapport, le comité des parties prenantes doit être indépendant du conseil d'administration. Ce dernier doit seulement être informé par les dirigeants des réflexions et des éventuelles conclusions de ce comité.

Voici trois éléments clés de succès pour la mise en place d'un tel comité :

- établir le lien avec le conseil d'administration et clarifier la gouvernance,
- assurer une représentation diverse et de qualité au sein du comité,
- définir les règles de fonctionnement du dialogue au préalable.

Un quatrième élément de succès peut également être proposé : l'animation du comité des parties prenantes par un tiers pour garantir les conditions d'équilibre de la discussion et l'objectivité de la synthèse des travaux.

<sup>25</sup> <https://www.economie.gouv.fr/mission-entreprise-et-interet-general-rapport-jean-dominique-senard-nicole-notat#>



CHAPITRE 3.  
DIALOGUE AVEC LES  
PARTIES PRENANTES  
**EN RÉSUMÉ**



**ON RETIENT**

**Le dialogue avec les parties prenantes de sa sphère d'influence est à privilégier pour éclairer les décisions et contribuer à considérer sa responsabilité sociétale. Ce dialogue implique l'instauration d'un échange serein entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes pour échanger sur leurs attentes. Il doit être interactif et se faire en bilatéral, par exemple en abordant les points de désaccords. Un dialogue réussi fait émerger des solutions rencontrant un consensus des deux parties.**

## LES DIFFÉRENTS OUTILS ET MÉTHODES D'ANALYSE À NOTRE DISPOSITION:

**Le dialogue avec les parties prenantes peut adopter plusieurs formes** : la communication, la consultation, la concertation jusqu'à la coopération ou à la codécision.

Il doit être interactif et bilatéral, pour permettre aux parties prenantes de faire entendre leurs attentes vis-à-vis de la coopérative.

Le dialogue avec les parties prenantes est performant lorsqu'il est **constructif et qu'il s'inscrit durablement**.

Le dialogue parties prenantes doit se faire à l'échelle d'une démarche RSE mais également à l'échelle d'un projet surtout s'il se produit sur un territoire donné.

Le dialogue peut aborder les enjeux territoriaux des projets agricoles ou agro-alimentaires comme : la redynamisation des territoires, la création d'emplois directs et indirects, la production d'énergie verte sur le territoire avec des projets de méthanisation, éoliens... et d'autres encore selon les spécificités du projet et du territoire.

Les quatre étapes de préparation du dialogue : planifier en interne, cadrer et concevoir la séance d'échange, mettre en œuvre le dialogue, l'évaluer et se remettre en question et écoute.

**Les différentes formes de dialogue avec les parties prenantes**

**Les différentes questions d'un projet à l'échelle d'une coopérative.**

**Les 7 principes d'un dialogue constructif**

### QUELQUES CONSEILS UTILES

- **Structurer un comité de parties prenantes représentatives.**
- **Etablir et partager les règles de fonctionnement des échanges, ritualiser les rencontres.**
- **Faire du terrain pour visiter des sites/projets similaires.**



## Chapitre 4 :

# ÉVOLUER DANS SON DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

<b>4.1. Des relations avec les parties prenantes de plus en plus normées</b>	<b>88</b>
<b>4.2. Le devoir de vigilance</b>	<b>89</b>
<b>4.3. Les sociétés à mission</b>	<b>92</b>
<b>4.4. Le PACTE vert européen et la CSRD</b>	<b>94</b>
<b>4.5. Perspectives</b>	<b>97</b>

## 4.1. DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES DE PLUS EN PLUS NORMÉES

---

Les parties prenantes sont au cœur de toute démarche RSE: l'objectif de transparence enseigné par les principes de la RSE implique nécessairement un échange, plus ou moins formalisé, avec tout ou partie des organisations intéressées par les activités de la coopérative. C'est dans cet objectif que ce guide aborde différentes méthodes pour identifier ses parties prenantes (**chapitre I**), évaluer la qualité de la relation avec ses parties prenantes (**chapitre II**) et établir différentes formes de dialogue avec ses parties prenantes (**chapitre III**). Ce dialogue, une fois établi, peut alors constituer une base vers l'appréhension de nouveaux enjeux.

Ces nouveaux enjeux peuvent provenir d'origines diverses: de la demande sociétale qui évolue avec le temps, comme l'intérêt de plus en plus marqué pour le bien-être animal par exemple, à l'intégration dans les lois françaises et européennes et dans les standards internationaux de ces demandes sociétales. Cet écosystème de

normes est notamment la source de changements majeurs dans l'appréhension de la RSE dans les organisations, tant aux niveaux français qu'européen. Ce chapitre vise à aborder certaines de ces dispositions, en particulier:

- **le devoir de vigilance**, extension de la responsabilité des organisations à travers toute leur chaîne de valeur et créé en 2017;
- **les sociétés à mission**, forme juridique fondée sur cet objectif de transparence de la RSE et le lien aux parties prenantes créé par la loi PACTE en 2019;
- **le PACTE vert européen**, cadre de stratégies ambitieuses lancées en 2020 et visant à rendre l'Europe climatiquement neutre en 2050 et notamment sa déclinaison en matière de reporting de durabilité des entreprises, la directive CSRD.

Ces trois dispositions jugées d'intérêt restent des exemples parmi de nombreux autres.

## 4.2. LE DEVOIR DE VIGILANCE

Pionnière sur ce sujet, la France oblige les grandes entreprises commerciales à prévenir les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance depuis la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Promulgué depuis plusieurs années, un bilan de cette loi a été effectué en 2022. Les principales recommandations du rapport d'information de l'Assemblée nationale pour faire évoluer la loi sont les suivantes :

- le champ large de la loi doit concerner les atteintes à l'environnement et aux droits de l'Homme sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise;
- les seuils d'assujettissement doivent être abaissés;
- un nouveau critère sur le chiffre d'affaires doit être introduit;
- les parties prenantes doivent être impliquées dans l'élaboration du plan de vigilance.

Il est à noter que ce document préconise d'inclure l'ensemble des formes d'entreprise, dont les coopératives agricoles, dans le périmètre de la loi. Cette recommandation se retrouve également dans la mis-

sion d'information sur le secteur coopératif dans le domaine agricole publiée en février 2022. De plus, la Commission européenne travaille sur une directive relative au devoir de vigilance des entreprises, la CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) : elle doit les encourager à adopter un comportement durable et responsable, sur le plan social et environnemental, tout au long des chaînes de valeur internationales. Ce texte doit également permettre de garantir la sécurité juridique des entreprises ainsi qu'une juste concurrence entre elles.

La proposition de directive suggère que les entreprises renforcent leur implication dans la détection et l'atténuation des impacts négatifs de leurs activités sur les droits de l'homme et sur l'environnement. Ces impacts négatifs impliquent la violation des Conventions internationales relatives aux droits de l'Homme et à l'Environnement. Elles abordent, par exemple, le travail des enfants, les conditions de travail abusives, la discrimination à l'embauche et en emploi, les émissions de gaz à effet de serre, la manipulation, l'utilisation et l'élimination illégale de substances ou de déchets dangereux, l'utilisation de ressources biologiques, etc.

► **Les entreprises seraient contraintes, par la directive, de prendre les mesures suivantes :**

**Intégrer le devoir de vigilance dans les politiques**

La politique d'entreprise devrait plus précisément intégrer une description de l'approche de l'entreprise, un code de conduite décrivant les règles et principes à suivre par les salariés ainsi qu'une description des procédures mises en place pour mettre en œuvre le devoir de vigilance.

**Recenser les incidences négatives réelles ou potentielles sur les droits de l'homme et l'environnement**

Les entreprises devraient être tenues de recenser les incidences négatives graves qui concernent leur secteur d'activité. Pour cela, elles pourraient se baser sur des informations quantitatives et qualitatives, issues, s'il y a lieu, de consultations avec leurs parties prenantes.

**Prévenir ou atténuer les incidences potentielles**

Un plan d'action en matière de prévention devrait être à rédiger et à mettre en œuvre, en accord avec les parties prenantes. Parmi les mesures de prévention citées, les entreprises devraient chercher à obtenir des garanties contractuelles de la part de leurs partenaires commerciaux et s'efforcer de réaliser les investissements nécessaires dans le matériel, les infrastructures, etc. Les entreprises seraient également incitées

à collaborer avec d'autres organisations pour renforcer leur capacité à mettre un terme à l'incidence négative. Dans le cas où cette incidence n'aurait pas pu être évitée ou atténuée, les entreprises seraient alors contraintes de suspendre temporairement les relations commerciales avec leur partenaire, voire y mettre un terme si les activités liées impliquent une incidence négative grave.

**Mettre un terme aux incidences réelles ou les réduire au minimum**

Les entreprises pourraient être dans l'obligation de payer des dommages et intérêts aux personnes et aux communautés touchées. Sur le long terme, elles auraient à élaborer et mettre en œuvre un plan de mesures correctives. Les entreprises devraient suspendre temporairement les relations commerciales avec leur partenaire ou y mettre un terme à la relation commerciale si l'incidence négative est grave.

**Établir et maintenir une procédure de réclamation**

Une procédure de traitement des plaintes devrait être obligatoire. Les salariés et les autres parties prenantes seraient à informer.

**Contrôler l'efficacité de la politique et des mesures de vigilance**

Les entreprises auraient à évaluer tous les ans leurs activités, y compris celles de leurs filiales et leurs relations commerciales, afin

de contrôler l'efficacité du recensement, de la prévention, de l'atténuation, de la suppression et de la réduction au minimum des incidences négatives sur les droits de l'homme et l'environnement.

### **Communiquer publiquement sur le devoir de vigilance**

Les entreprises soumises à l'article 19 *bis* et 29 *bis* de la directive relative aux états financiers devraient communiquer sur leur devoir de vigilance dans leur rapport de gestion. Les entreprises qui ne sont pas contraintes de rédiger un rapport de

gestion devraient publier une déclaration annuelle sur leur site web au plus tard le 30 avril de chaque année.

Ces dispositions ont un lien fort aux parties prenantes de l'organisation: les donneurs d'ordre solliciteront plus les entreprises sur ces sujets des droits de l'Homme et de l'Environnement afin de déterminer leurs plans de vigilance. Une transmission accrue de données extra-financières envers les donneurs d'ordre est donc attendue avec l'application de cette nouvelle directive.

## 4.3. LES SOCIÉTÉS À MISSION

---

La dernière décennie a vu le concept de parties prenantes s'imposer dans le monde des entreprises grâce au développement de la RSE. Durant la prochaine décennie, les parties prenantes des organisations vont prendre une place de plus en plus importante au sein de leur gouvernance et seront ainsi de plus en plus associées à leurs décisions. La loi PACTE, promulguée en mai 2019, dispose de plusieurs avancées pour intégrer plus fortement les parties prenantes d'une organisation au sein de la gouvernance.

La présence des salariés est renforcée dans les conseils d'administration des entreprises. Dorénavant, deux salariés administrateurs seront présents au sein du conseil d'administration ou de surveillance dès lors qu'il y a plus de huit administrateurs. Les attentes des salariés seront ainsi représentées au sein de cette instance de gouvernance.

Cette disposition n'est pas applicable aux coopératives agricoles.

### ► **Les modifications apportées par la loi PACTE invitent les entreprises à dialoguer avec les parties prenantes :**

#### **Enjeux sociaux et environnementaux**

La modification de l'article 1833 du code civil rappelle qu'une société est une entité propre, qui ne doit pas être administrée « dans l'intérêt de personnes particulières ». Au contraire, elle doit être « gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». En d'autres termes, les organisations doivent désormais prendre en considération les besoins, les attentes et les exigences des parties prenantes concernant les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité au plus haut niveau de la gouvernance. Par la mise en place de cette démarche RSE, les parties prenantes seront une nouvelle fois un élément important de la réflexion.

#### **Raison d'être**

L'article 1835 du code civil mentionne que : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. » Contrairement

à l'article 1833, la définition d'une raison d'être et son inscription dans les statuts sont une possibilité pour la structure. La raison d'être va au-delà de la «prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux»: c'est la raison de l'existence d'une structure. L'Observatoire de la RSE (ORSE) et le Collège des Directeurs de Développement Durable (C3D) ont défini la raison d'être comme «**une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui sera pour elle à la fois une boussole et un garde-fou** quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire.»

### Société à mission

La possibilité de devenir une «société à mission» s'adresse aux entreprises désireuses d'aller plus loin sur ce chemin de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux et de la réflexion sur la raison d'être. La «société à mission» n'est pas une nouvelle forme de société, mais **une qualification qui vient s'ajouter aux statuts** de société anonyme (SA) ou de Sarl. L'opportunité est donnée à toutes les sociétés commerciales, quelles qu'elles soient, d'intégrer dans leurs statuts, les éléments demandés par la loi pour pouvoir accéder à cette qualité de «société à mission». Pour devenir une telle société, plusieurs critères doivent être respectés par l'organisation:

- ses statuts précisent une raison d'être;
- ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux

- que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité;
- ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission;
- l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant;
- la société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce.

La mise en place de comité de mission au sein des entreprises à mission est une nouvelle étape dans la prise en compte des intérêts des parties prenantes des organisations. Cette première instance «officielle» les regroupe pour s'assurer de l'atteinte des objectifs RSE de l'organisation en adéquation avec sa raison d'être. Après une décennie de déploiement du concept des parties prenantes dans les organisations, la prochaine décennie sera celle de leur intégration dans la gouvernance de ces organisations.

## 4.4. LE PACTE VERT EUROPÉEN ET LA CSRD

La préservation de notre planète et les luttes contre le changement climatique et la dégradation de l'environnement sont aujourd'hui les enjeux principaux de l'agenda politique européen et international. Ces ambitions ont d'ailleurs été marquées par l'Accord de Paris sur le climat, signé en 2016 et qui vise à maintenir l'augmentation de la température moyenne de la planète en dessous de 2 °C et même de limiter cette augmentation à 1,5 °C. Cet enjeu planétaire a mené l'Union européenne à publier à partir de décembre 2019 un ensemble de cadres dont l'objectif est de faire de l'Europe le premier continent climatiquement neutre: c'est le PACTE vert<sup>26</sup> (*Green Deal* en anglais).

Ce PACTE vert est composé d'une série de stratégies européennes, dont plusieurs concernent directement les coopératives agricoles comme la stratégie De la ferme à la table<sup>27</sup> (*Farm to fork strategy*) qui propose, par exemple, une révision complète de la réglementation européenne en matière de bien-être animal ou encore la mise en place d'un système alimentaire

durable précisé à l'attention du consommateur par un label ad hoc. D'autres textes amènent également à reconsidérer ses liens avec l'ensemble de ses parties prenantes. En effet, un écosystème de trois grandes normes (entre autres) vient orienter les activités des entreprises européennes vers des activités des entreprises exerçant sur le territoire de l'Union :

- le règlement sur la **taxonomie européenne**<sup>28</sup>, qui définit les activités durables;
- le règlement sur les **finances durables**<sup>29</sup> (SFDR ou Sustainable Finance Disclosure Regulation), qui oriente les financements des investissements vers les activités définies comme durables avec la taxonomie;
- la directive sur le **reporting de durabilité** des entreprises<sup>30</sup> (CSRD ou Corporate Sustainability Reporting Directive), qui demande aux entreprises d'éditer un rapport dans lequel elles présentent la dura-

26 Commission européenne, Le pacte vert pour l'Europe.

27. Conseil de l'Union européenne, De la ferme à la table.

28. Eur-Lex, Règlement (UE) 2020/852 visant à favoriser les investissements durables.

29. Eur-Lex, Règlement (UE) 2019/2088 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers.

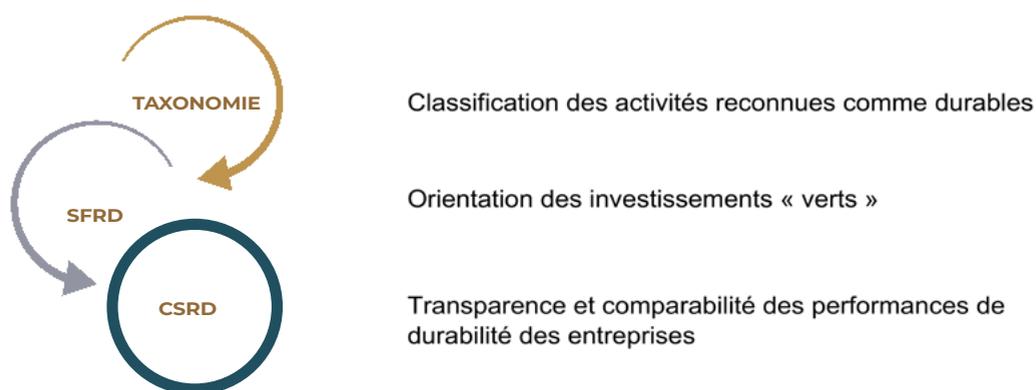
30. Eur-Lex, Directive (UE) 2022/2464 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

bilité de leurs activités et grâce auquel elles peuvent accéder aux financements fléchés du règlement sur les finances durables.

S'il est certain que le règlement sur les finances durables impacte au long terme la relation de la coopérative à une catégorie de ses parties prenantes, les investisseurs, la directive sur le reporting de durabilité appelle de son côté à revoir plus largement

sa relation avec l'ensemble de ses parties prenantes. La CSRD demande en effet aux entreprises de suivre des indicateurs non seulement sur leur périmètre mais également sur l'ensemble de leur chaîne de valeur: que la coopérative soit directement concernée par l'obligation de reporting ou non, tout mène à penser qu'elle sera invitée dans tous les cas à échanger sur une liste d'indicateurs de durabilité avec ses parties prenantes.

**Figure 29. L'écosystème de normes européennes vers la durabilité des activités des entreprises**



Cette dynamique explique pourquoi les parties prenantes se retrouvent au cœur de l'**analyse de double matérialité** mentionnée précédemment dans ce guide (section 2.1). Cette analyse vise à réfléchir :

- **La matérialité financière**, c'est-à-dire les impacts positifs (opportunités) et négatifs (risques) générés par l'environnement économique, social et naturel

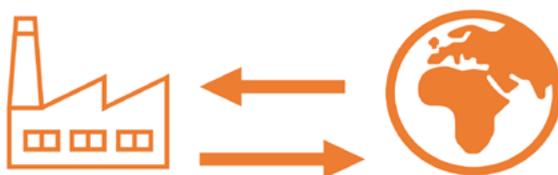
sur le développement, la performance et les résultats de l'entreprise = **l'impact de l'écosystème sur l'organisation**.

- **La matérialité d'impact**, c'est-à-dire les impacts négatifs ou positifs de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel = **l'impact de l'organisation sur sa chaîne de valeur**.

En d'autres mots, faire une analyse de double matérialité c'est **réfléchir comment les activités de la coopérative impactent l'environnement et les communautés et, inversement, comment l'environnement et les communautés impactent les activi-**

**tés** de la coopérative. Par exemple, le changement climatique a un impact direct sur les activités agricoles et les activités agricoles dépendent fortement du climat: le climat représente donc un enjeu fort pour le monde agricole selon cette analyse.

**Figure 30. L'analyse de double matérialité**



Retrouvez plus d'informations sur cette directive CSRD, l'analyse de double matérialité et plus largement le reporting RSE des coopératives agricoles au sein du Guide

d'accompagnement au reporting RSE de La Coopération Agricole<sup>31</sup>.

31. La Coopération Agricole, *Guide d'accompagnement au reporting RSE?* <https://www.lacooperationagricole.coop/ressources/guide-le-reporting-rse-pour-les-cooperatives-agricoles-et-agroalimentaires>

## 4.5. PERSPECTIVES

---

Bien que parfois méconnu, le concept des parties prenantes et la recherche d'une meilleure communication entre les organisations et leurs parties prenantes se trouvent aujourd'hui au cœur du modèle de société prôné par les organisations internationales. Les normes, qu'elles soient d'application volontaire, comme les normes ISO et notamment la norme ISO 14001 liée à la gestion des performances environnementales des organisations, ou d'application obligatoire comme les différentes lois européennes et françaises, s'appuient sur le concept des parties prenantes pour pérenniser les modèles économiques. Il est raisonnable de penser que l'évolution de ces normes continuera de valoriser cette relation dans le futur.

Le lien avec les parties prenantes constitue un véritable atout pour les coopératives agricoles: souvent les premiers employeurs des territoires, les coopératives se retrouvent à l'interface des collectifs d'acteurs locaux, en échange permanent entre leurs salariés et leurs associés-coopérateurs et dans une collaboration avec l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur alimentaire. Au cœur de ces interactions, **les coopératives agissent alors comme un catalyseur de la mise en relation de toutes les parties prenantes**: cette collusion d'intérêts constitue alors une base solide pour coconstruire de futurs projets vers l'alimentation de demain et pérenniser les activités de la coopérative.

## CHAPITRE 4.

### ÉVOLUER DANS SON DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

# EN RÉSUMÉ

## ON RETIENT

**Pierre angulaire de la mise en place de la démarche RSE d'une organisation, le dialogue avec les parties prenantes est l'outil central autour duquel s'articulent les autres volets de durabilité et de prise en compte des impacts vers et depuis l'écosystème dans lequel évolue l'organisation. C'est pourquoi ce dialogue se retrouve au cœur des réglementations récentes pour renforcer le lien entre les différents maillons de la chaîne de valeur et faciliter la compréhension et la comparabilité de la performance d'une entreprise tant sur les enjeux financiers que de durabilité.**

Le dialogue avec les parties prenantes est essentiel pour :

- caractériser l'impact des enjeux sociétaux et environnementaux sur la performance économique de l'entreprise ;
- et réciproquement, évaluer l'impact des activités de l'entreprise coopérative sur son environnement et la société.

Cette analyse devient incontournable :

- dans le cadre du devoir de vigilance, pour améliorer les échanges au sein de toute la chaîne de valeur de la coopérative ;
- dans le cadre de la loi PACTE de 2019, pour mieux impliquer les salariés et partager la valeur créée avec les salariés (intéressement, possibilité d'ouvrir le conseil d'administration aux salariés avec en tant que tiers non-associés...) et pour mieux prendre les enjeux sociaux et environnement dans leur stratégie ;
- dans le cadre des directives européennes de durabilité et notamment de la directive CSRD, dont le reporting repose sur une analyse de double matérialité elle-même appuyée sur le dialogue avec les parties prenantes.

## LES DIFFÉRENTS OUTILS ET MÉTHODES D'ANALYSE À NOTRE DISPOSITION :

**L'analyse de double  
matérialité**

### AUTRES OUTILS

**L'analyse de risque  
et le plan d'actions**

- La raison d'être
- La qualité d'entreprise à mission

- L'analyse de double matérialité
- Les stratégies et politiques de l'organisation en matière de durabilité



# Glossaire et définitions

RSE/RSO (P. 8)	<p>Responsabilité Sociétale des Entreprises ou des Organisations.</p> <p>Concept de Développement Durable adapté aux organisations et entreprises.</p> <p>Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement.</p>	
IMPACT (P. 8)	<p>Changement positif ou négatif subi par la société, l'économie ou l'environnement, résultant entièrement ou en partie des décisions et activités passées et présentes d'une organisation.</p>	Source: ISO 26000
FILIÈRE (P. 11)	<p>Ensemble d'activités économiques complémentaires contribuant au cycle de vie d'un produit ou d'un service (recherche, conception, production, transformation, vente-distribution, consommation et fin de vie). Le terme est employé pour une chaîne de valeur (par exemple un producteur, ses clients-consommateurs et ses fournisseurs) ou pour un réseau professionnel (par exemple la filière électronique).</p>	
DOMAINE D'ACTION (P. 23)	<p>Élément spécifique de responsabilité sociétale au sein duquel l'organisation peut opérer dans le but d'obtenir des résultats bénéfiques pour elle-même, ses parties prenantes, l'environnement et la société en général.</p>	
CHAÎNE ALIMENTAIRE (P. 22)	<p>Séquence des étapes dans la production, la transformation, la distribution, l'entreposage et la manutention d'une denrée alimentaire et de ses ingrédients, de la production primaire à la consommation.</p> <p>Cela inclut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la production d'aliments pour animaux producteurs de denrées alimentaires et d'aliments pour animaux non producteurs de denrées alimentaires ;</li> <li>- la production de matériaux destinés à être en contact avec les denrées alimentaires ou les matières premières ;</li> <li>les prestataires de services.</li> </ul>	Source: ISO 22000:2018
CHAÎNE DE VALEUR (P. 22)	<p>Séquence complète d'activités ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de produits ou de services.</p> <p>Les acteurs qui fournissent de la valeur sont les fournisseurs, les travailleurs externalisés, les sous-traitants et autres.</p> <p>Les acteurs qui reçoivent de la valeur comprennent les clients, les consommateurs, les membres et tout autre utilisateur.</p>	Source: ISO 26000:2010

GOUVERNANCE (P. 13)	Système au moyen duquel une organisation prend et applique des décisions dans le but d'atteindre ses objectifs.	Source: ISO 26000:2010,
PARTIE PRENANTE	<p>Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.</p> <p>Une organisation a la responsabilité d'identifier ses parties prenantes, leurs besoins et attentes ainsi que leur importance au vu des impacts qu'elles peuvent générer sur son activité et réciproquement. Pour cela, une organisation peut appliquer différentes méthodes.</p> <p>N.B. Dans l'ISO 9001, le terme « parties intéressées » est utilisé.</p>	Source: ISO 26000
PARTIE PRENANTE SIGNIFICATIVE	Une partie prenante peut être qualifiée de significative par l'organisation si elle peut avoir un impact significatif (positif ou négatif) sur son activité et réciproquement.	Source: ISO 26030
SPHÈRE D'INFLUENCE	<p>Portée/ampleur des relations politiques, contractuelles, économiques ou autres à travers lesquelles une organisation a la capacité d'influer sur les décisions ou les activités de personnes ou d'autres organisations.</p> <p>Note: La capacité à influencer n'implique pas, en soi, la responsabilité d'exercer une influence.</p> <p>[L'ISO 26000 complète cette définition dans ses sections 5.2.3 et 7.3.3, qui précisent que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cette sphère inclut tout ou partie de la chaîne de valeur, mais également « des associations formelles et informelles auxquelles elle participe, ainsi que des organisations de pairs ou des concurrents »;</li> <li>- l'organisation « est responsable des impacts des décisions et des activités sur lesquelles elle exerce un contrôle formel et/ou de fait »;</li> <li>- elle « peut, avec d'autres, exercer son influence, soit pour améliorer les impacts positifs sur le développement durable, soit pour limiter le plus possible les impacts négatifs, soit pour les deux ».]</li> </ul>	Source: ISO 26000:2010
MATÉRIALITÉ (ANALYSE DE MATÉRIALITÉ)	<p>Approche visant à hiérarchiser des actions, en fonction de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leur importance au regard des enjeux ;</li> <li>- risques et opportunités associés portés par les parties prenantes ;</li> <li>- et leurs impacts sur les niveaux de performance de l'organisation.</li> </ul> <p>Elle se détermine par des matrices mettant en relation enjeux pour les parties prenantes et performances de l'organisation afin d'identifier les priorités d'actions.</p> <p>La simple matérialité est la méthode de priorisation des enjeux de l'entreprise dans le cadre de la DPEF.</p>	

<p>DOUBLE MATÉRIALITÉ (CSR)</p>	<p>Le concept de double matérialité est au cœur de l'élaboration par l'EFRAG des ESRS et est considéré comme un point clé de la récente directive CSRD.</p> <p>Le concept de double matérialité souligne que les deux dimensions (financière et d'impact) doivent être prises en compte dans l'évaluation et la priorisation des enjeux pour les entreprises.</p> <p>Selon ce concept, les entreprises doivent rendre compte à la fois de l'impact de la société et de l'environnement sur la performance financière de leur entreprise mais également de l'impact de leurs activités sur la société et l'environnement.</p>	
<p>CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES</p>	<p>Outil pratique qui permet d'avoir rapidement une vision approximative de l'influence et du niveau d'intérêt de la partie prenante vis-à-vis de l'entreprise.</p>	
<p>PERCEPTION DES PARTIES PRENANTES</p>	<p>Étude qui permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'analyser les besoins et attentes des parties prenantes afin d'affiner l'écoute et la compréhension de l'entreprise vis-à-vis d'elles ;</li> <li>- de collecter leurs témoignages objectifs et sincères ;</li> </ul> <p>d'évaluer la compréhension des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise et de ses projets/pratiques.</p>	<p>Source : site Internet RSE Agro</p>
<p>STRATÉGIE (P. 64)</p>	<p>La manière d'élaborer, de diriger et de coordonner des plans d'action afin d'aboutir à un objectif déterminé, programmé sur le court ou le long terme.</p>	
<p>PROJET STRATÉGIQUE</p>	<p>Ce document est écrit par le CA, dont le rôle est de définir la stratégie et de la mettre en œuvre. La stratégie n'est autre que la traduction du projet politique en projet entrepreneurial.</p>	<p>Source : travaux de Yves Cariou- Nouvel exercice de géométrie coopérative</p>
<p>POLITIQUE (P. 34)</p>	<p>Approche que l'entreprise adopte pour traiter une situation ou résoudre un problème.</p>	
<p>PROJET POLITIQUE</p>	<p>Le projet politique, aussi appelé « manifeste », projet associatif, coopératif ou mutualiste dans une coopérative, est le document de référence de l'assemblée générale ou des sociétaires, qui formule le projet de l'association de personne et sert de cadre à l'évaluation des actions du conseil d'administration.</p> <p>Ainsi, ce document permet à l'assemblée générale d'exercer son pouvoir de surveillance sur les administrateurs du conseil d'administration au travers des prérogatives spécifiques. Ce document est un cadre propre à l'assemblée générale pour évaluer le travail des administrateurs.</p>	<p>Source : travaux de Yves Cariou- Nouvel exercice de géométrie coopérative</p>

<p>PROJET (P. 34)</p>	<p>Un projet consiste à coordonner un ensemble d'activités et d'actions dans le but de répondre à un besoin défini par un contrat ou un constat dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée.</p> <p>Il se caractérise ainsi par 3 éléments :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vise un objectif déterminé ;</li> <li>- est unique ;</li> <li>- est provisoire (date de début et de fin).</li> </ul>	
<p>PROJET OPÉRATIONNEL</p>	<p>Les projets opérationnels sont dans les mains de la direction, qui est chargée de décliner la stratégie en projets opérationnels et de conduire l'entreprise en conséquence.</p>	<p>Source: travaux de Yves Cariou- Nouvel exercice de géométrie coopérative</p>
<p>NORMES INTERNATIONALES DE COMPORTEMENT</p>	<p>Attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus.</p> <p>Note 1 à l'article: Les accords intergouvernementaux comprennent les traités et les conventions.</p> <p>Note 2 à l'article: Bien que le droit coutumier international, les principes généralement acceptés de droit international et les accords intergouvernementaux s'adressent avant tout aux États, ils expriment des objectifs et des principes auxquels toutes les organisations peuvent aspirer.</p> <p>Note 3 à l'article: Les normes internationales de comportement évoluent dans le temps.</p>	<p>Source: ISO 26000:2010, 2.11</p>
<p>NORME NF X30-029</p>	<p>Analyse de matérialité – Priorisation des domaines d'action et des parties prenantes selon les lignes directrices de la norme ISO 26000 (section 2.2)</p>	
<p>NORME ISO 26 000:2010</p>	<p>Document normatif qui propose un premier standard international en matière de RSE</p>	
<p>NORME AC X30- 030 OU ISO 26 030</p>	<p>Développement durable et responsabilité sociétale - Guide d'utilisation de la norme ISO 26000:2010 pour le secteur de l'agroalimentaire (section 2.4).</p>	



# Tables

Edito.....	6
------------	---

## **CHAPITRE 1 : IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES ET LEURS ATTENTES** **8**

<b>1.1. Qu'est-ce que la RSE ?.....</b>	<b>10</b>
1.1.1. RSE ou RSO ?.....	10
1.1.2. Comment définir la RSE ?.....	10
1.1.3. De quelle manière la RSE s'ancre-t-elle dans les enjeux des filières agricoles et agroalimentaires ?.....	13
<b>1.2. Qu'est-ce qu'une partie prenante ?.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Quelle est l'origine du concept des parties prenantes ?.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Quel est le lien entre la RSE et les parties prenantes ?.....</b>	<b>18</b>
<b>1.5. Pourquoi et comment prendre en compte les parties prenantes au sein de son organisation ?.....</b>	<b>20</b>
<b>1.6. Comment identifier les parties prenantes de son organisation ?.....</b>	<b>22</b>
<b>1.7. Comment identifier les parties prenantes les plus significatives d'une coopérative ?.....</b>	<b>25</b>
<b>1.8. Quels sont les différents niveaux de relation avec les parties prenantes ?.....</b>	<b>27</b>
<b>1.9. Quelles sont les principales parties prenantes internes de la coopérative et leurs attentes ?.....</b>	<b>29</b>
<b>1.10. Quelles sont les principales parties prenantes externes de la coopérative et leurs attentes ?.....</b>	<b>31</b>

<b>CHAPITRE 2 : ÉVALUER LA RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES ET LA SPHÈRE D'INFLUENCE</b>	<b>36</b>
<b>2.1. Analyse de matérialité: un outil pour évaluer la pertinence et l'importance des parties prenantes</b>	<b>38</b>
<b>2.2. Identifier les parties prenantes de la sphère d'influence directe</b>	<b>41</b>
<b>2.3. Comment adapter cette cartographie aux différentes filiales d'un groupe coopératif?</b>	<b>43</b>
<b>2.4. Quelle place des parties prenantes dans la stratégie de l'organisation?</b>	<b>45</b>
<b>2.5. Comment identifier et cartographier les parties prenantes d'un projet?</b>	<b>48</b>
<b>2.6. Quels sont les risques et les opportunités vis-à-vis des parties prenantes significatives dans le cadre de ce projet?</b>	<b>50</b>
<b>2.7. Comment s'appuyer sur la méthode du diagnostic 3D pour évaluer les risques et opportunités des parties prenantes?</b>	<b>53</b>
<b>2.8. Quel dialogue mettre en place dans le cadre d'un projet?</b>	<b>57</b>
<b>2.9. Comment évaluer la perception des parties prenantes?</b>	<b>59</b>

<b>CHAPITRE 3 : DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES</b>	<b>64</b>
<b>3.1. Qu'est-ce que le dialogue avec les parties prenantes?</b>	<b>66</b>
<b>3.2. Pourquoi dialoguer avec les parties prenantes?</b>	<b>68</b>
<b>3.3. Doit-on discuter des points de désaccords avec les parties prenantes?</b>	<b>69</b>
<b>3.4. Quels sont les principes d'un dialogue constructif avec les parties prenantes?</b>	<b>71</b>
<b>3.5. Quelle forme peut prendre le dialogue avec les parties prenantes?</b>	<b>73</b>
<b>3.6. Quelle est la différence entre consultation et concertation?</b>	<b>75</b>
<b>3.7. Comment mettre en place ce dialogue avec les parties prenantes?</b>	<b>77</b>
<b>3.8. Comment s'assurer de la performance du dialogue avec les parties prenantes?</b>	<b>80</b>
<b>3.9. Qu'est-ce qu'un comité de parties prenantes?</b>	<b>82</b>

## **CHAPITRE 4 : ÉVOLUER DANS SON DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES** **86**

<b>4.1. Des relations avec les parties prenantes de plus en plus normées</b>	<b>88</b>
<b>4.2. Le devoir de vigilance</b>	<b>89</b>
<b>4.3. Les sociétés à mission</b>	<b>92</b>
<b>4.4. Le PACTE vert européen et la CSRD</b>	<b>94</b>
<b>4.5. Perspectives</b>	<b>97</b>
<b>Glossaire et définitions</b>	<b>101</b>
<b>Tables</b>	<b>107</b>

## Table des figures

Figure 1. Représentation schématique des trois piliers du développement durable	11
Figure 2. Les sept questions centrales de la RSE (norme ISO 26000)	12
Figure 3. Représentation schématique des théories des <i>shareholders</i> et des <i>stakeholders</i>	16
Figure 4. Les quatre étapes pour la prise en compte des parties prenantes et de leurs attentes	20
Figure 5. Fil directeur d'aide à l'identification des parties prenantes de mon entreprise	22
Figure 6. Représentation schématique des parties prenantes d'une organisation	23
Figure 7. Liste des parties prenantes issue de l'annexe B de l'ISO 26000	25
Figure 8. Représentation schématique de la sphère d'influence d'une organisation	28
Figure 9. Attentes des parties prenantes internes d'une coopérative	30
Figure 10. Attentes des parties prenantes externes d'une coopérative	31
Figure 11. Les cinq niveaux d'analyse de l'importance des impacts des parties prenantes	39
Figure 12. Les cinq niveaux d'analyse de la relation avec les parties prenantes	39
Figure 13. Représentation de la méthode de priorisation des relations avec les parties prenantes	40
Figure 14. Arbre de décision d'identification des parties prenantes de la sphère d'influence directe	41

Figure 15. Méthode d'identification des parties prenantes d'une filiale	44
Figure 16. Quelle place des parties prenantes dans la stratégie de l'organisation ?	46
Figure 17. Visuel extrait de l'étude « Benchmark international des pratiques de dialogue avec les parties prenantes »	47
Figure 18. L'identification des parties prenantes d'un projet au moyen des « 8 M »	49
Figure 19. Les questions sur l'implication des parties prenantes au travers des sept volets centraux RSE	50
Figure 20. L'identification des parties prenantes à opportunité ou à risque	51
Figure 21. Illustration des opportunités et risques des parties prenantes d'une coopérative	53
Figure 22. Évaluation des risques pondérés	55
Figure 23. Évaluation des opportunités pondérées	56
Figure 24. Exemple de restitution de la méthode MP3	60
Figure 25. Les apports du dialogue avec les parties prenantes selon l'ISO 26000	68
Figure 26. Extrait de l'étude du Comité 21	70
Figure 27. Les différentes formes de dialogue avec les parties prenantes	73
Figure 28. Les quatre grandes phases du dialogue avec les parties prenantes	77
Figure 29. L'écosystème de normes européennes vers la durabilité des activités des entreprises	95

Dans une démarche éco-responsable, ce guide est imprimé à la demande sur du papier issu de forêts gérées durablement.

EDITA LA FABRIQUE DE LIVRES DE TOURS  
Tours (Indre-et-Loire) en 2023





*Imprimé en France*



**Construisons en commun l'avenir de chacun**



[www.lacooperationagricole.coop](http://www.lacooperationagricole.coop)