



# REPENSER LES RELATIONS PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE

L'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle doit se donner  
la relation à la Société comme finalité

JUIN 2020

–  
La reconstruction économique a besoin d'un nouveau rapport constructif entre les entreprises et la Société. De la théorie de Freeman aux conséquences du Covid-19, les relations Entreprise & Société sont toujours en attente d'une méthode de gouvernance qui répond aux enjeux collectifs et à la durabilité des modèles économiques, intégrant la prise en compte de la Société dans le projet de l'entreprise.

## SYNTHÈSE

### **L'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle se construira « en Société » avec toutes ses parties prenantes.**

Le sujet de la relation de l'entreprise avec ses « parties prenantes » reste l'angle mort de la RSE au sein des entreprises. Tout le monde en parle mais personne ne les met en œuvre réellement. Les raisons invoquées sont nombreuses : elles seraient souhaitables mais impossibles tant les postures des uns et des autres seraient figées dans le marbre des combats passés. Quand elles existent, elles se limitent bien souvent à une consultation de pure forme sur des sujets annexes aux véritables controverses qui sont à traiter et l'apport des dialogues ne rentrent pas ou peu dans les décisions finales de l'entreprise. A quoi s'ajoute une question de fond qui reste sans véritable réponse : comment fait-on pour entrer en relation avec la Société ? Et ce non seulement du point de vue des compétences requises pour piloter la relation à la Société mais plus encore du point de vue d'un changement de paradigme.

### **Or la mise en œuvre effective et efficace d'une relation avec la Société passe par un changement profond de paradigme.**

L'excellent Rapport Notat Senart avait recommandé à toutes les entreprises de constituer des comités parties prenantes pour se rapprocher des attentes de la société civile. Peu ont suivi ce conseil ; la loi Pacte a soigneusement évité d'aborder cette question qui divise les juristes et qui fait encore peur aux entrepreneurs. Le rôle des parties prenantes reste un sujet tabou dans le management et est tenu à l'écart des réflexions des gouvernances. On ne s'étonnera donc pas que les perceptions des grandes entreprises ne cessent de décrocher dans les opinions publiques qui considèrent en général qu'elles servent plus leurs objectifs que ceux de leurs parties prenantes, s'agissant notamment des salariés, des clients et des citoyens.

Or la mutation à laquelle la crise sanitaire appelle les entreprises est celle de « **l'économie du bien commun** », selon l'expression de Jean Tirole, notre prix Nobel d'Economie. Ce qui suppose qu'elles s'intéressent enfin très sérieusement à ce que ses consommateurs, ses salariés, ses communautés partenaires, des fournisseurs aux experts en passant par les riverains et les élus, pensent d'elles, souhaitent et aimeraient faire ensemble.

C'est tout l'enjeu d'un dialogue parties prenantes, affiché partout dans les rapports et jamais pratiqué en réalité, véritable angle mort de la RSE et thématique ignorée des managers qui semblent préférer la communication ou le conflit au compromis constructif. Il se résume à cette phrase entendue depuis toujours : « Il va falloir lâcher » !

**Or il n'y aura pas d'entreprise soutenue par ses parties prenantes si elle ne se développe pas « en Société ».**

Dieseltgate, Glyphosate, Rana Plaza, maltraitance animale, Cambridge Analytica etc... sont les scandales récents que les citoyens ont à l'esprit, parmi toutes les atteintes au bien être qu'on peut recenser par milliers sur les étagères des ONG. L'explication de ce vide sociétal dans la culture des grandes structures est à chercher dans les a-priori idéologiques qui habitent la doxa managériale décrite par François Dupuy comme un héritage des structures hiérarchiques dédiées aux seules finalités productives. Cela ne tient plus dans la société actuelle, « un monde d'après » qui va être de plus en plus obsédé par l'utilité sociale et le bon usage des ressources, conforme à la santé de chacun et à un univers pour tous. Les innovations sont adouées par la Société ou ne réussissent pas.

**C'est par une nouvelle relation intégrant les attentes de la Société, comme un paramètre managérial au même titre que les autres, que l'entreprise pourra amorcer le changement de cap vital pour la confiance publique, du « tout marché » vers « le marché et la Société ».** Telle est la conclusion de nos études et expériences conduites sur cette thématique parties prenantes par des dizaines d'acteurs immergés dans cette culture managériale, culture qui oublie trop souvent que c'est la sociologie qui commande l'économie et non l'inverse.

Cette transformation implique deux mouvements :

- **Se dégager de la dimension juridique et institutionnelle du sujet**, héritée de la théorie de E. Freeman des années 80, en réaction à Milton Friedmann, **en remettant au centre « le modèle durable »**, désormais cadré par les 17 principes simples des Nations-Unies (ODD), qui définissent ce qu'est une « croissance souhaitable et soutenable ».
- **Reconnaitre enfin les ONG et les associations comme des représentants légitimes** de la Société civile, partenaires naturels et utiles aux entreprises, et **accepter que l'entreprise doit acquérir la compétence sociétale, jusques et y compris au cœur de sa gouvernance.**

Le sens de notre rapport est d'appeler les entreprises, qui se sont déjà engagées pour beaucoup dans une réflexion sur des « modèles durables » plus exigeants, à mettre derrière le slogan des « relations parties prenantes », autre chose que des intentions répétées sans impact sur la réalité de leur mode de pensée. Les « raisons d'être » publiées restent décevantes dans leur ambition en se contentant bien souvent à ne s'engager à rien de plus qu'à faire son métier, sans se donner des cadres de gouvernance qui balisent l'utilité sociale réelle et attendue de l'entreprise. **Or, raison d'être et relations parties prenantes sont les deux faces indissociables et complémentaires d'une même exigence qui se donne « la Société » pour finalité de la production, son impact positif comme condition de progrès, et sa transparence comme contrainte de comportement.**

**Cette dimension radicalement nouvelle du métier de l'entreprise appelle de notre part trois propositions simples** qui permettent de ré-inventer le dialogue nécessaire avec les parties prenantes de l'entreprise :

- **Faire entrer, dans les conseils, des administrateurs** indépendants qui ont une vraie expertise sociétale pour qu'ils fassent valoir l'intérêt de la Société
- **Inclure dans la chaîne de décision la remontée des attentes de la Société**, issue d'une expertise qui doit devenir une composante à part entière du management (DDD).
- **Traiter, par des accords, les controverses et problématiques sociétales** exprimées par les représentants de la Société qui sont les partenaires critiques utiles à l'entreprise  
Si on veut bien adopter ces comportements constructifs, « le capitalisme parties prenantes », prendra le relais du capitalisme actionnarial qui vient de prendre un coup déterminant sur la tête, contraint désormais de négocier la résilience des actifs contre une diminution de leur rendement. Ce changement de paradigme imposé, concrétisé par le *Green Deal* Européen, est une chance à saisir. Il n'est pas trop tard.

## AUTEURS DU RAPPORT

### Marine CHAMPON, co-auteur :

Fondatrice d'INITIATK, cabinet spécialisé dans les stratégies de concertation et de dialogues parties prenantes, a été co-fondatrice et déléguée générale de MR21. Elle a notamment piloté une vaste concertation sur l'antibiorésistance impliquant l'ensemble des acteurs des filières animales de l'amont à l'aval, ainsi que des ONG et instituts de recherche.

### Patrick D'HUMIERES, co-auteur :

Acteur historique des relations nouvelles "entreprises et Société", en France et en Europe, Patrick d'Humières a dirigé la RSE du secteur pharmaceutique ainsi que des sociétés de conseil et est actuellement Directeur pédagogique des Master Class 21 (Centrale Supélec Exed), fondateur d'EcoLearn, professeur à Sciences-Po (Sustainable Business Models). Il est l'auteur de plusieurs ouvrages de référence dont "La nature politique de l'entrepreneur" (2018, Editions Michel de Maule).

### Avec la participation du Groupe de travail MR21 :

Sybille BERNARD (Cadre en ONG), Gunilla BJORNER (Board Director, Vice-President Corporate Partners, PWN Global), Pierre CITON (Global HSE Learning and Development Manager), Emmanuelle CORDANO (Déléguée Générale Adjointe, MR21), Audrey DE GARIDEL (Déléguée Générale, MR21), Philippe DUBRULLE (Administrateur représentant les salariés, Membre du Comité Environnement & Société, Air Liquide SA), Anne-Laure DUPLAIX (Directeur de projets / durabilité), Raphaël JIMENEZ (Responsable Engagement Sociétal et Transition Ecologique, SNCF Voyageurs- TER Pays de la Loire), Elvire LAURANS (Directrice du planning stratégique - TLC Marketing), Cécile NOGUES (Directrice générale d'association), Hélène PERENNOU (Secrétaire Générale, Syndilait), Perrine TIRET (CSR Group Sourcing, BNP Paribas), Hélène VALERO (Director on Sustainable Finance - Impact Structuring Advisory, Société Générale)



Compétences pour  
l'Entreprise Durable **EcoLearn**

**EcoLearn®** | SAS au capital de 10 000€  
Siret : 88091698600024 - 880 916 986 R.C.S. Paris | Code APE : 7022Z  
8 rue de Crussol 75011 Paris | Site : [ecolearn.com](http://ecolearn.com)  
E-mail : [hello@ecolearn.com](mailto:hello@ecolearn.com) | Tél : +33 (0)6.48.55.33.57