



Gouvernance et résilience de l'entreprise : quels rôles des parties prenantes ?

Présentation du think tank

Septembre 2020



DES ENJEUX
ET DES HOMMES

Une filiale GRUPE **ECOCERT**



Comité 21, association française pour le développement durable

Né à la suite du Sommet de la Terre de RIO (92), le Comité 21, association française pour le développement durable, avec à sa tête comme présidente Bettina Laville, réunit près de 450 adhérents (entreprises, collectivités, associations, institutionnels, établissements d'enseignement, citoyens et médias) dans l'esprit de l'ODD 17, incarné avant l'heure depuis près de 25 ans ! Anticiper, Accompagner, Transformer : le Comité 21 contribue à accélérer les transformations durables et responsables de la société, à tous les échelons territoriaux, en s'appuyant sur l'Agenda 2030 et les 17 Objectifs mondiaux du développement durable (ODD). Think Tank et Do Tank, il favorise le dialogue entre tous les acteurs, accompagne et outille les acteurs pour le développement opérationnel de leurs démarches responsables et produit des études et analyses prospectives.

Contact : Sarah Dayan – dayan@comite21.org



DES ENJEUX
ET DES HOMMES

Une filiale **ECOCERT**

Des Enjeux et Des Hommes
Cabinet de conseil spécialisé en RSE

Des Enjeux et des Hommes est un cabinet de conseil spécialisé en RSE et développement durable, pionnier et leader sur le marché. Depuis sa création en 2003, Des Enjeux et des Hommes œuvre pour encourager et faciliter la transition des organisations vers des modèles durables en apportant aux acteurs les clés pour les inventer avec leur écosystème.

Filiale à 100% du groupe Ecocert depuis avril 2020, Des Enjeux et des Hommes offre une proposition de valeur unique basée sur une triple expertise :

- Conseil en stratégie et en organisation : analyses de matérialité, cartographie des risques, structuration de stratégies RSE, formulation de Raisons d'Être, accompagnement au dialogue parties prenantes... ;
- Conduite du changement : actions de sensibilisation, formations et coaching pour intégrer la RSE aux processus et aux métiers ;
- Accompagnement opérationnel : accompagnement sur des projets pilotes, appui vers la certification, travail sur les filière...

Avec le soutien de





Nos objectifs

Le Comité 21, en partenariat avec Des Enjeux et Des Hommes, lance ce think tank pour étudier en quoi l'intégration des parties prenantes à la gouvernance est une des conditions de la résilience des entreprises dans un contexte de crise (économique, sanitaire, sécuritaire, environnementale etc.).

Nous nous fixons pour objectifs de :

- **QUESTIONNER** le modèle de gouvernance traditionnel des entreprises et en proposer de nouveaux, plus adaptés aux mutations sociétales actuelles, à la gestion des crises en cours et à venir, mais aussi plus globalement aux nouvelles réalités et attentes de la société
- **INTERROGER** l'intégration des parties prenantes internes et externes à la gouvernance des entreprises
- **PROPOSER** des pistes pour améliorer la résilience des entreprises, face aux crises de court et long terme



Notre analyse

La résilience aujourd'hui

.....

La résilience est à la fois la capacité à faire face à un choc, une crise, et à développer ses capacités adaptatives par de nouveaux outils, moyens, pour traverser la crise, corriger ses faiblesses et donc se relever, transformé, en sortie de crise.

La résilience n'est pas un concept nouveau. Issu du monde scientifique, il a été traité depuis plusieurs années dans les domaines de la recherche en sciences sociales, de l'écologie, puis plus récemment appliqué aux organisations et territoire¹. Il s'est enrichi au fur et à mesure qu'il s'ouvrait à de nouvelles sphères² mais on peut schématiquement retenir qu'il se compose des capacités suivantes :

- **anticipation**
- **absorption d'un choc**
- **gestion des stress chroniques**
- **transformation**

La résilience est ainsi davantage un processus qu'un état puisqu'elle revient à

faire face et à se transformer³, processus qui se conduit en interaction avec son écosystème. La crise actuelle (sanitaire, sociale et économique) est inédite par sa typologie et son ampleur, mais elle augure d'une succession de crises à venir (climatique, sociétale, etc.) dans un monde VUCA⁴ (volatile, incertain, complexe et ambigu). Les entreprises quel que soit leur activité et leur taille, seront confrontées à des événements (nouvelle législation, pression concurrentielle, pénurie de matière première, digitalisation de l'activité, etc.) de plus en plus nombreux, prévus ou non, avec des échéances à plus ou moins long terme qui les conduiront à gérer des mutations plus ou moins stratégiques.

¹ D.Coutu (2002), « How resilience works », Harvard Business Review

² A. & Provitolo, D. (2007). La résilience : un concept pour la gestion des risques. Annales de géographie, 654(2), 115-12

³ Christianson et al., 2009, dans Bégin, L. & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. Revue française de gestion, 200(1), 127-142.

⁴ Linda Hellal (2019), Environnement Complexe : Manager Son Organisation En Mode VUCA, Forbes France



La responsabilité au cœur des changements à conduire

.....

La prise en compte des sujets de responsabilité conditionnera la compétitivité comme la pérennité des entreprises sur le long terme. Les attentes des parties prenantes convergent en ce sens, qu'il s'agisse :

- des consommateurs/clients qui traduisent cette attente dans leurs comportements d'achat,
- des collaborateurs qui en font un critère de choix et de fidélisation (cf. l'action des étudiants du Manifeste écologique),
- des investisseurs qui intègrent les indices ESG dans leurs analyses et demandent des comptes aux entreprises de leurs portefeuilles,
- des gouvernements qui demandent des conditions environnementales et sociales en contrepartie des aides accordées, et qui durcissent de plus en plus la réglementation en matière de responsabilité sociétale (devoir de vigilance, DPEF, loi Pacte etc.)
- de la société civile qui monte en compétences (cf. les propositions de la convention citoyenne pour le climat)

« **Ces parties prenantes ne se contentent plus de simples déclarations d'intention et formulent des exigences en termes de transparence et d'engagement sociétal¹.** »

¹Comité 21 (2019) « Engagement sociétal des entreprises : de la RSE vers une stratégie de transformation à la hauteur des enjeux sociétaux du 21ème siècle »



De la responsabilité à l'utilité sociétale

.....

La loi Pacte (2019) a initié un changement de paradigme en invitant les entreprises à s'interroger non seulement sur leur responsabilité (prendre en considération les enjeux RSE de leur activité) mais aussi sur leur utilité (contribution aux grands défis sociétaux) en formulant leur raison d'être.

Pour cela, elle incite à :

- Ouvrir le dialogue en interne, mais aussi avec l'entreprise élargie (les acteurs œuvrant dans les domaines relatifs à sa raison d'être)
- Revisiter la gouvernance en se dotant d'un Comité de suivi des engagements pris au nom de la raison d'être.

Du dialogue à la construction d'une relation de qualité avec les parties prenantes

.....

Le dialogue parties prenantes (salariés et représentants, actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires d'affaire, associations, collectivités territoriales, riverains ..) apparait ainsi comme de plus en plus stratégique.

Théorisé par E. Freeman dans les années 80, il a tardé à être pris en compte par les décideurs. Parmi les pratiques les plus répandues : la cartographie à des fins de reporting, la création de panels « *critical friends* » ou

la consultation lors des exercices de matérialité. Mais les résultats de ces initiatives peinent à éclairer les décisions. Au-delà de ces pratiques qui demeurent utiles à l'entreprise, la « qualité » de la

L'entreprise du XXI^{ème} siècle se construira « en Société », avec toutes ses parties prenantes.

relation avec les parties prenantes, ainsi que la prise en compte de leur expertise sociétale par la

gouvernance des entreprises apparaissent comme indispensables pour faire face aux défis sociétaux. Plusieurs questions sous-tendent ces réflexions :

- Comment l'entreprise peut-elle contribuer aux défis communs résumés par les Objectifs de Développement Durable ?
- Comment l'engagement RSE des entreprises influence-t-il leur résilience dans un contexte de crise ?
- Comment la relation aux parties prenantes peut-elle aider l'entreprise à se transformer et à être plus résiliente ?
- Quelles sont les modalités de gouvernance qui préparent les entreprises à davantage de résilience ?

Notre méthode

Le think tank « *Gouvernance et résilience de l'entreprise : quels rôles des parties prenantes ?* » est :

- Co-piloté par les établissements « National » et « Grand Ouest » du Comité 21.
- Co-animé avec le cabinet Des Enjeux et Des Hommes
- Présidé par Pierre Victoria, Directeur Développement Durable de Veolia et président du Collège Entreprises du Comité 21

Il s'appuiera sur **un groupe de travail composé d'experts et praticiens sur les questions soulevées et en capacité d'apporter des éclairages nouveaux et des propositions**. Ce groupe de travail

sera réuni périodiquement pour cadrer les travaux, nourrir la réflexion et valider les livrables.

Lancé en septembre 2020, ce think tank vise à publier **un rapport global en mai-juin 2021**, présenté lors d'un événement dédié, que le Comité 21 et des Enjeux et des Hommes pourraient co-organiser avec des partenaires. Les résultats de ces différents travaux donneront lieu à des publications intermédiaires fin 2020 et courant 2021. L'intégralité des livrables sera disponible pour les adhérents du Comité 21 et des synthèses seront ouvertes au public.

Les réflexions du groupe de travail seront nourries par :



Une **revue des travaux académiques**



Un **benchmark à l'échelle internationale** des pratiques des entreprises (dialogue parties prenantes, adaptation de la gouvernance)



Une **enquête en ligne** auprès des adhérents du Comité 21, des clients de Des Enjeux et des Hommes et relayée par les réseaux partenaires¹



Une **trentaine d'entretiens semi-directifs** réalisés en 2020, auprès de chercheurs, institutionnels, praticiens en entreprise, parties prenantes (fournisseurs, partenaires, collectivités territoriales, ONG...)

¹ (Agence Lucie, AVISE, CCI France, C3D, CFE-CGC, CJD, CPME, Entreprises et progrès, France Chimie, Global Compact France, MEDEF, ORSE, OREE, NEWSRSE, Ideal Co, Association Responsable, Plateforme RSE, RM Conseil Cercle/Forum de Giverny), et quelques cabinets partenaires Aquila Conseil, Goodwill Management, Planet RSE)

Calendrier



R e s i l i e n c e



Réseau national
102 avenue des ternes
75017 Paris
Tél. : 01 55 34 75 21
comite21@comite21.org

Réseau Grand Ouest
3 Bd de la Loire
44200 Nantes
Tél. : 02 28 20 60 80
comite21@comite21.org

comite21@comite21.org
www.comite21.org