

CHAIRE

**de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM**

La participation des parties prenantes dans la réalisation
des rapports de développement durable

Par Corinne Gendron et
Cherryl André de la Porte

Corinne Gendron est titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable ainsi que professeure titulaire au Département Stratégie et responsabilité sociale et environnementale de l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal. Elle est actuellement professeure invitée au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) de l'Université de Montréal (jusqu'au 31 août 2009).

Cherryl André de la Porte est directrice de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable. Elle coordonne également le pôle francophone du réseau pancanadien « Entreprise et développement durable ».

Les cahiers de la CRSDD
Collection recherche • No 03-2009

La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable

Par Corinne Gendron et Cherryl André de la Porte

ISBN 2-923324-92-7

Dépôt Légal - Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2009

CHAIRE

**de responsabilité
sociale et de
développement durable
ESG UQÀM**

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8 Canada
www.crsdd.uqam.ca

Résumé

Depuis quelques années, certaines entreprises s'interrogent à propos de l'intérêt d'impliquer leurs parties prenantes, et plus spécifiquement les mouvements sociaux, dans leur démarche de divulgation de performance extrafinancière. Les motivations, les formes, les implications et les résultats d'une telle pratique sont encore mal connus dans la mesure où elle est pour l'instant encore très peu documentée.

Alors que la littérature scientifique s'intéressant aux parties prenantes et aux stratégies que les entreprises déploient auprès d'elles est abondante, tout comme celle, bien que plus récente, concernant les rapports de performance extrafinancière, il existe encore peu de travaux académiques portant spécifiquement sur l'implication des parties prenantes dans la réalisation des activités de divulgation de la performance extrafinancière. Or, au fur et à mesure que la gestion des parties prenantes est intégrée par les entreprises au titre d'une stratégie corporative usuelle et que la publication de rapports de développement durable se généralise, la question de l'implication des parties prenantes dans la production de tels rapports devient plus pressante.

Des études montrent justement que de plus en plus d'entreprises ouvrent leur démarche de divulgation à leurs parties prenantes. Si elles sont encore peu nombreuses, ces études permettent de dégager cinq rôles possibles des parties prenantes dans les processus de divulgation de la performance extrafinancière des entreprises. Pour commencer, les parties prenantes peuvent être impliquées dans le processus de divulgation avant l'écriture du rapport dans le cadre de trois rôles différents : elles peuvent être consultées au sujet de la structure et des sujets abordés; elles peuvent aussi participer à l'élaboration des indicateurs qui seront utilisés pour rendre compte de la performance extrafinancière de l'entreprise; enfin, les parties prenantes peuvent donner leur avis concernant la performance effective de l'entreprise. Dans un second temps, les parties prenantes peuvent être impliquées après l'écriture du rapport mais avant sa publication en participant à sa vérification externe. Enfin, le dernier rôle des parties prenantes consiste à commenter le rapport une fois publié.

La littérature reste assez succincte en ce qui concerne les avantages d'impliquer les parties prenantes dans le processus de divulgation, et tout à fait muette quant aux limites d'une telle implication. Les avantages énoncés par les chercheurs peuvent être assimilés aux bénéfices d'une bonne communication entre l'entreprise et les acteurs sociaux, qu'il s'agisse de mieux faire connaître l'entreprise, de réduire le risque et d'accroître l'acceptabilité sociale des activités de l'entreprise. Certains avancent aussi qu'une telle pratique permet de mieux comprendre les attentes des parties prenantes, dans une démarche de construction d'une confiance mutuelle et afin d'éviter certaines erreurs. Il n'en reste pas moins que la production d'un rapport de développement durable s'inscrit toujours dans une logique de dialogue avec les parties prenantes, que celles-ci soient formellement impliquées ou non, dans la mesure où l'entreprise tente de répondre par ce moyen à l'idée qu'elle se fait des attentes sociales. Certaines entreprises choisissent par conséquent de fonder cette représentation sur des échanges avec des groupes sociaux, dans une perspective plus explicite de co-construction du rapport de développement durable.

Sur la base des résultats de cette revue de littérature, nous avons examiné les pratiques de dix entreprises afin d'évaluer le degré de diffusion de ces différents rôles en relevant les pratiques

d'engagement vis-à-vis les parties prenantes dans le cadre des stratégies de divulgation de la performance extrafinancière. L'identification des parties prenantes et du lien qu'elles entretiennent avec l'entreprise est la seule pratique que l'on peut qualifier d'universelle au sein de notre échantillon. Les pratiques qui, sans être universelles s'avèrent néanmoins courantes, s'appuient pour leur part sur deux des cinq rôles dégagés de la revue de littérature : la consultation des parties prenantes sur la structure du rapport et les sujets retenus, ainsi que la consultation sur la performance effective (résultats) de l'entreprise. L'invitation à commenter le rapport une fois publié est une pratique un peu moins courante. Enfin, ni la consultation des parties prenantes en vue d'élaborer des indicateurs ni leur implication dans le cadre de la vérification n'ont pu être observées au sein de notre échantillon.

Table des matières

Résumé _____	i
Table des figures _____	iv
Table des tableaux _____	iv
Introduction _____	1
A. Revue de littérature _____	2
1. Méthodologie _____	2
2. Introduction : les parties prenantes et la démarche des rapports de développement durable ____	2
a. Les parties prenantes _____	3
b. Les rapports de développement durable _____	6
c. La référence aux parties prenantes dans les rapports de développement durable _____	12
3. Quels rôles pour les parties prenantes dans les rapports de développement durable ? _____	13
a. Rôle 1 – Les parties prenantes consultées sur la structure du rapport et les sujets retenus ____	13
b. Rôle 2 – Les parties prenantes consultées pour élaborer des indicateurs _____	14
c. Rôle 3 – Les parties prenantes consultées pour exprimer leur point de vue sur certains sujets (avec extraits éventuels de citations) _____	14
d. Rôle 4 – Les parties prenantes impliquées dans la vérification externe du rapport _____	15
e. Rôle 5 – Les parties prenantes invitées à se prononcer sur le rapport _____	15
4. Bénéfices attendus et limites de l'implication des parties prenantes dans les rapports de développement durable _____	16
a. Avantages à impliquer les parties prenantes _____	16
b. Difficultés rencontrées lors de l'implication et par la suite _____	16
B. Meilleures pratiques d'engagement des parties prenantes dans la divulgation _____	18
1. Méthodologie de sélection _____	18
2. Résultats _____	20
a. Pratique universelle _____	21
b. Pratiques assez courantes _____	24
c. Pratique moins courante _____	26
d. Pratiques non rencontrées _____	26
Conclusion _____	27
Références bibliographiques _____	28
Partie A. Revue de littérature _____	28
Partie B. Sources pour l'analyse des meilleures pratiques _____	32
Annexes _____	33

Table des figures

Figure 1 : Techniques d'engagement des parties prenantes _____	5
Figure 2 : Types de rapports extrafinanciers publiés dans le monde _____	6
Figure 3 : Pratiques de divulgation extrafinancière du FTSE100: (mars 2007) _____	7
Figure 4 : Nombre de rapports de responsabilité sociale publiés dans le monde _____	8
Figure 5 : Typologie des parties prenantes (présence d'un, deux ou trois attributs) _____	9
Figure 6 : Principaux secteurs où est pratiquée la divulgation extrafinancière _____	10
Figure 7 : Nombre de rapports publiés par pays _____	11
Figure 8 : Les 5 rôles-clé des parties prenantes lors de la divulgation _____	13

Table des tableaux

Tableau 1 : Parties prenantes les plus fréquemment citées _____	4
Tableau 2 : Entreprises sélectionnées _____	19
Tableau 3 : Pratiques d'engagement des parties prenantes dans la divulgation des dix compagnies sélectionnées _____	21

Introduction¹

Depuis les années 1970, les relations entre les entreprises et les mouvements sociaux se sont progressivement transformées pour faire place à des pratiques de collaboration déployées simultanément à des stratégies de dénonciation qui n'ont pas été délaissées pour autant. Pendant la même période, les entreprises ont été appelées à rendre compte de leur performance extrafinancière de façon volontaire tout d'abord, mais parfois aussi en réponse à de nouvelles obligations législatives comme en France ou au Canada.

Ces rapports de performance extrafinancière aussi désignés par les expressions « rapports de développement durable », « rapport de responsabilité sociale », « rapport de citoyenneté corporative », etc., s'adressent à un public diffus que les entreprises elles-mêmes peuvent trouver difficile de circonscrire (Caron et Gendron, 2007b). En filigrane toutefois, on peut déceler une volonté de s'adresser aux mouvements sociaux qui constituent bien souvent certaines des « parties prenantes » les plus pertinentes dans le cadre d'une démarche de performance extrafinancière², non seulement pour répondre à leurs dénonciations mais pour faire valoir de façon plus constructive leur contribution positive à la résolution de certaines problématiques sociales auxquelles se dédie précisément ces mouvements sociaux. D'un autre côté, alors que les entreprises investissent des domaines avec lesquels elles peuvent être moins familières, elles trouvent chez les ONG issues des mouvements sociaux une expertise abondante qui jouit d'un important capital de crédibilité auprès de la population.

Ces deux éléments ont incité certaines entreprises à impliquer d'une façon ou d'une autre leurs parties prenantes, et plus spécifiquement les mouvements sociaux, dans leur démarche de divulgation extrafinancière. Cette pratique, qui n'en est encore qu'à ses débuts, se structure peu à peu mais reste encore mal connue et peu documentée. C'est pourquoi nous avons jugé pertinent de réaliser cette étude portant spécifiquement sur l'implication des parties prenantes dans la réalisation des activités de divulgation de la performance extrafinancière³. Nous avons déployé notre démarche sur deux fronts : d'une part, nous avons réalisé une revue de littérature sur les pratiques d'engagement auprès des parties prenantes en matière de divulgation concernant la contribution au développement durable; d'autre part nous avons identifié, en nous basant sur l'expérience d'une dizaine d'entreprises, des pratiques de relations et d'engagement auprès des parties prenantes en matière de divulgation en les classant selon leur degré d'utilisation actuel.

Nos recherches permettront, nous l'espérons, de donner un aperçu de ce qui se fait en la matière, mais aussi de ce qui pourrait être fait. Si bien qu'en plus de servir à des exercices de balisage, cette étude, qui ne prétend pas à l'exhaustivité compte tenu de sa portée, a l'ambition d'inspirer les entreprises qui voudraient innover dans leurs pratiques de divulgation par des collaborations inédites et constructives avec les mouvements sociaux.

¹ Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'un partenariat avec Hydro-Québec, que nous remercions sincèrement pour son appui financier et des échanges fructueux.

² Bien que ce ne soit jamais fait dans la littérature et la plupart des études sur le sujet, nous estimons pertinent de distinguer, au sein des parties prenantes, les mouvements sociaux qui sont bien souvent le véhicule des « demandes sociales » et ne doivent pas être assimilés à d'autres parties prenantes dont les revendications peuvent revêtir un caractère davantage privé.

³ Dans le présent rapport, nous employons indifféremment les termes de « divulgation » et de « production de rapports de développement durable » (même si la divulgation est en fait bien plus large).

A. Revue de littérature

1. Méthodologie

La revue de littérature qui constitue le socle de cette première partie a été réalisée sur la base d'une cinquantaine d'articles scientifiques, sélectionnés en deux étapes⁴. Premièrement, nous avons effectué une recherche bibliographique sur Internet à partir de mots-clés et en utilisant des moteurs de recherche spécialisés (Google Scholar, Scirus et Science Direct). Les mots-clés et les combinaisons retenues sont les suivants⁵ :

- *Engagement / parties prenantes / divulgation* (et l'équivalent en anglais)⁶
- *Divulgation / rôle / parties prenantes* (et l'équivalent en anglais)
- *Corporate / reporting / involving / stakeholders*
- *Corporate / sustainable / reporting*
- *Stakeholders / report / verification*

Dans un deuxième temps, à partir de la trentaine d'articles ainsi identifiés, nous avons procédé à une remontée de la filière bibliographique : en parcourant les références bibliographiques de ces articles, nous avons identifié une vingtaine d'articles supplémentaires, les plus fréquemment cités et par conséquent ayant fait école dans le domaine.

Outre ces articles scientifiques, nous nous sommes également appuyées sur quelques documents-phares incontournables sur le sujet : publications des Nations unies, de la Global Reporting Initiative (GRI), du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), de Business for Social Responsibility (BSR), du Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) et de SustainAbility.

2. Introduction : les parties prenantes et la démarche des rapports de développement durable

Dans cette section, nous proposons un survol des concepts de base utilisés dans cette recherche, à savoir : les parties prenantes, les rapports de développement durable et la référence aux parties prenantes dans les rapports de développement durable.

⁴ L'objectif initial de se limiter à une dizaine d'articles a été revu en raison du caractère encore dispersé de la connaissance sur le sujet. En effet il n'existe pour le moment encore que peu de littérature scientifique exclusivement dédiée à la question de l'implication des parties prenantes dans les pratiques de divulgation en matière de développement durable et de responsabilité sociale.

⁵ Du fait que l'essentiel de la littérature sur le sujet est en anglais, les recherches n'ont que rarement porté sur la version française de ces termes (cela s'est tout de même fait à deux occasions et a permis de compléter la liste par des articles en français).

⁶ La littérature réfère tantôt à l'engagement, tantôt au dialogue, tantôt au partenariat lorsqu'elle veut rendre compte des pratiques qui se structurent entre les entreprises et leurs parties prenantes. Ces termes ne sont pas encore circonscrits par des définitions strictes qui se feront probablement jour au fur et à mesure que se consolidera ce champ de recherche. Dans le présent texte, nous privilégions les termes utilisés par les auteurs que nous citons, sans jugement par rapport à la pertinence d'un terme par rapport à un autre.

a. Les parties prenantes

La place centrale qu'occupe le concept de « parties prenantes » au sein de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est résumée par Cazal (2008), citant Capron et Quairel-Lanoizelée : « Le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004: 97).

Dans le domaine académique, la théorie des parties prenantes domine les diverses approches qui traitent de la RSE. Révolutionnant la vision purement libérale de Milton Friedman, pour qui une firme n'a d'autre responsabilité sociale que d'accroître ses profits à travers des moyens légaux, elle avance que la principale raison d'existence d'une firme est d'être à la fois au service des bénéficiaires directs de ses activités et de la communauté (Snider et al., 2003). Deux écoles théoriques coexistent: une éthique/normative, qui décrit comment une organisation devrait interagir avec ses parties prenantes, et une managériale/positive qui décrit comment se font effectivement les interactions (Deegan et Blomquist, 2006; Deegan, 2000).

Malgré la popularité actuelle de la RSE et de la théorie des parties prenantes, la définition des deux concepts fait l'objet de nombreux débats⁷ (Pedersen, 2006). Néanmoins, la définition de Freeman, le fondateur de la théorie des parties prenantes, est celle qui est la plus couramment utilisée pour définir le concept de « parties prenantes » (on la trouve même dans ISO 14001) : il s'agit de « tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984 : 46. Traduction de l'auteur). D'après Henriques et Sadorsky (1999), la littérature regroupe les parties prenantes en quatre grands groupes : réglementaires (gouvernements, syndicats, réseaux informels et concurrents de la firme), organisationnelles (clients, fournisseurs, employés et actionnaires), communautaires (groupes communautaires, organisations environnementales et autres groupes de pression) et médiatiques. Mais le plus souvent, la référence aux parties prenantes comprend les clients, employés et fournisseurs d'une entreprise et la communauté en général, même si des variations importantes existent au niveau de la sélection des groupes considérés⁸ (Snider et al., 2003). Notamment, plus une firme a une stratégie environnementale proactive, plus elle qualifie un grand nombre de parties prenantes comme étant importantes (Henriques et Sadorsky, 1999). Comme le montre le Tableau 1 ci-dessous, les parties prenantes réglementaires et médiatiques sont rarement citées dans les rapports de développement durable (comme nous le verrons plus loin, l'identification des parties prenantes dans les rapports de développement durable constitue un premier pas incontournable pour l'analyse de leur implication dans la production dudit rapport).

⁷ Pour Snider et al. (2003), la RSE se préoccupe du lien entre l'entreprise et la société, mais la nature de cette relation fera toujours l'objet de multiples interprétations et sera influencée par les tendances et effets de mode (cité par Pedersen, 2006).

⁸ Par exemple, une étude réalisée sur les 50 compagnies américaines et internationales les plus importantes (en fonction de leur revenu en 2002) montre que les principaux groupes de parties prenantes auxquelles ces firmes s'adressent sur leur site Web sont: leurs clients, employés et actionnaires (puis la société à l'échelle locale, nationale et mondiale) (Snider et al., 2003). En général, dans les rapports de développement durable, les acteurs qui ressortent sont les clients, employés, l'environnement, la communauté, les fournisseurs et les actionnaires.

Tableau 1 : Parties prenantes les plus fréquemment citées

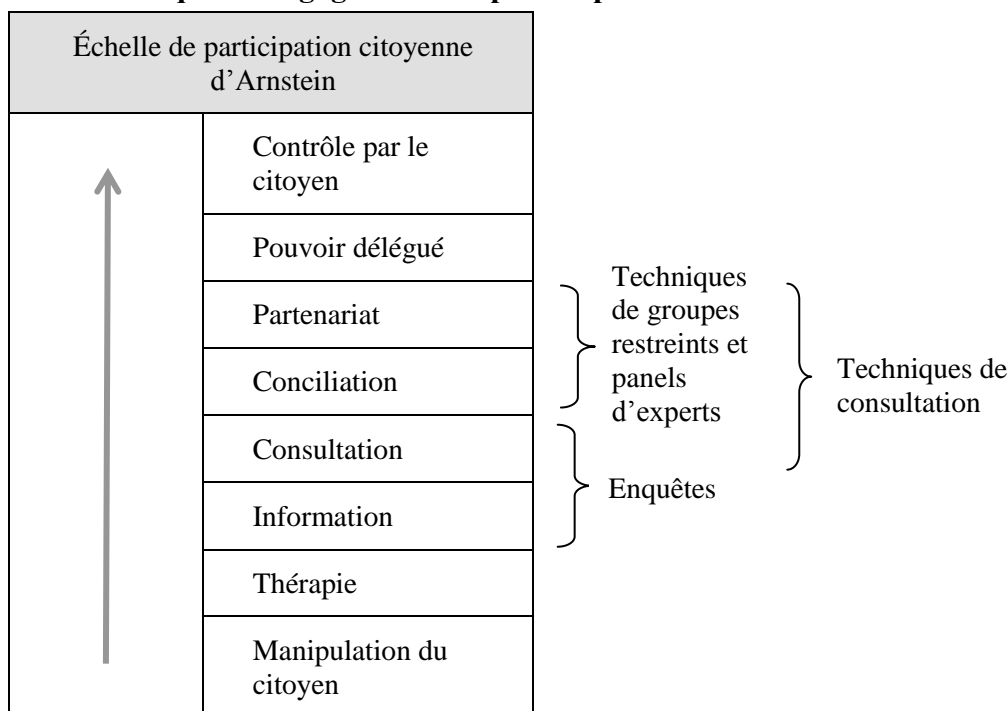
<i>Dans la littérature scientifique (Henriques et Sadorsky, 1999)</i>	Réglementaires	Organisationnelles	Communautaires	Médiatiques
<i>Dans les rapports de développement durable</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Clients - Employés - Fournisseurs - Actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Communauté - Environnement 	

Pour certains, l'engagement avec les parties prenantes constitue l'essence même de la responsabilité sociale d'une entreprise (Pedersen, 2006). Un tel engagement a été défini par l'Institute of Social and Ethical Accountability comme étant « le processus qui vise à obtenir les points de vue des parties prenantes sur leur relation avec une organisation, d'une manière qui puisse, de manière réaliste, les provoquer » (Cumming, 2001: 45).

Les stratégies d'engagement vont de la dissémination d'information à partir de la publication de rapports détaillés, à des formes plus interactives d'engagement, parmi lesquelles les « dialogues avec les parties prenantes » (Burchell et Cook, 2006). Pour Waddock (2001), ceux-ci correspondent à des stratégies d'engagement basées sur des processus de responsabilité mutuelle, de partage d'information, de dialogue ouvert et respectueux et sur une volonté permanente à résoudre les problèmes. En pratique, il y a une grande variété d'appréciation du concept de dialogue avec les parties prenantes (Burchell et Cook, 2008). Ils peuvent donc prendre une multitude de formes, allant des techniques de groupes restreints (groupes focus, tables-rondes, ateliers) aux panels d'experts et techniques de consultation (entretiens face-à-face, appels téléphoniques), en passant par des enquêtes via questionnaires (par courrier postal, téléphone ou Internet) (Cumming, 2001). Comme l'a montré Cumming, en se basant sur l'échelle de Participation citoyenne de Sherry Arnstein, chacune de ces formes correspond à des degrés divers de participation (Figure 1).

En général, le niveau d'engagement avec les parties prenantes dépend de divers facteurs (degré d'identification et d'inclusion de celles-ci, d'ouverture à la discussion, de tolérance envers les points de vue, d'équité entre les parties prenantes, et de transparence dans les processus décisionnels) tandis que son opérationnalisation est influencée par la conscience, la capacité (financière) et la volonté de l'entreprise d'une part, ainsi que le consensus existant à la fois entre les parties prenantes et entre celles-ci et l'entreprise (à propos de l'importance d'un tel dialogue et de leurs perceptions des problèmes discutés) (Pedersen, 2006).

Figure 1 : Techniques d'engagement des parties prenantes



Source: Cumming, 2001

Il y a encore cinq ans, le degré d'engagement le plus courant se situait à un niveau intermédiaire sur l'échelle d'Arnstein (information et consultation), sans que cela n'affecte le pouvoir décisionnel (Cumming, 2005). Les dialogues avec les parties prenantes, initiés dans les années 90 avec les ONG puis avec le secteur public, ne représentaient pas encore une priorité pour la majorité des entreprises (Holliday et al., 2002). Les mécanismes de dialogue les plus couramment utilisés comprenaient les questionnaires, groupes de discussion, forums/workshops, réunions, journaux internes, entretiens, lignes téléphoniques spéciales et séances de briefing (Owen et al., 2001).

Aujourd'hui, les dialogues avec les parties prenantes se généralisent, en parallèle avec un véritable essaimage de bureaux de consultation spécialisés qui fournissent des conseils aux entreprises souhaitant mettre en place ce type de mécanismes, ainsi que les processus de certification correspondants (AA1000). D'après UNEP, Standard & Poor's et SustainAbility (2006), cela correspond au passage du *business-as-usual* (information) à l'établissement de solutions novatrices, propices à la création de valeur future (partenariat). Cette étude conclue qu'à l'avenir, la divulgation fera partie d'un ensemble beaucoup plus vaste de communication ininterrompue, sur des sujets plus délicats, et de manière chiffrée, et que les publications seront de plus en plus adaptées en fonction du public cible.

De fait, divers indicateurs portent à croire que les partenariats, dans lesquels la planification et au moins certains pouvoirs décisionnels sont partagés, sont en plein développement⁹ :

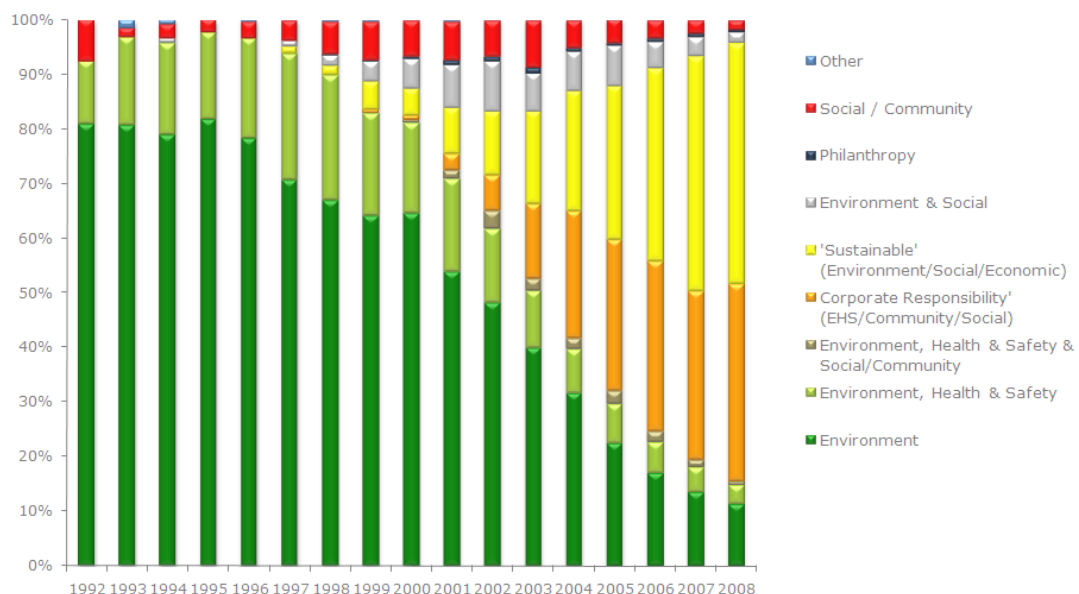
⁹ Les liens entre ONG et secteur privé ont suivi un « mouvement général de la confrontation à la collaboration », les deux partenariats les plus anciens et connus étant des collaborations du WWF : le Forest Stewardship Council (1993) avec l'industrie forestière, et le Marine Stewardship Council (1996) avec l'industrie des pêches (Deegan et Blomquist, 2006 : 345).

encouragements à poursuivre l'engagement avec le secteur privé au niveau des politiques internationales (résolutions de l'Assemblée générale de l'ONU, décisions VIII/17 et IX/26 de la Convention sur la diversité biologique); développement d'outils pratiques pour développer des partenariats (Nations unies, UICN); constitution de plateformes pour échanger à propos de telles expériences (établissement de points focaux pour le secteur privé dans le cadre du système des Nations unies); développement de la recherche à propos de l'efficacité des partenariats (l'Initiative Partnering du International Business Leaders Forum).

b. Les rapports de développement durable

Historiquement, la reddition de comptes et la divulgation sont apparues en Europe au XIXe siècle, avec le développement des sociétés anonymes et les besoins d'information des nouveaux investisseurs (Capron et Quairel, 2001). S'en est suivi un « droit à l'information » qui portait plutôt sur les questions économiques ou financières et s'adressait essentiellement aux actionnaires. Mais avec la montée en puissance de la responsabilité sociale d'entreprise au cours de la dernière décennie du XXe siècle, des éléments concernant tout d'abord les aspects environnementaux puis sociaux ont été intégrés au rapport annuel, voire publiés dans des rapports à part, avant que les trois dimensions – économique-financière, environnementale et sociale – ne commencent à être intégrées dans des rapports dits « de développement durable »¹⁰ (Tschopp, 2005; Holliday et al., 2002). Friedman semble céder le pas à Freeman pour inspirer la perspective avec laquelle les entreprises font état de leur performance. Depuis le lancement des lignes directrices de troisième génération (G3) de la GRI, les rapports de durabilité semblent être la tendance depuis quelques années (voir Figure 2) (UNEP, Standard & Poor's and SustainAbility, 2006).

Figure 2 : Types de rapports extrafinanciers publiés dans le monde

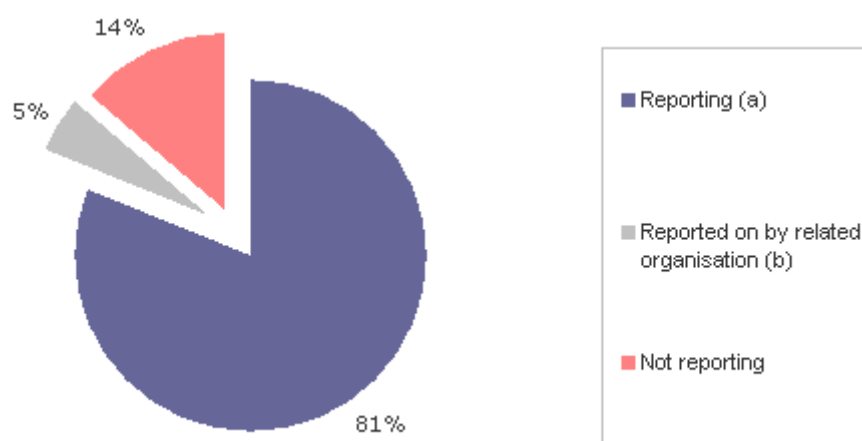


Source: corporateregister.com, consulté le 20 octobre 2008

¹⁰ Le Rapport Technique de l'UNEP sur la Divulgation environnementale de l'entreprise identifie ainsi cinq étapes progressives allant de la simple lettre d'information ou courte déclaration sur l'environnement dans le rapport annuel à l'intégration tridimensionnelle (économique, environnementale et sociale) (UNEP, 1994).

Si les premiers rapports environnementaux furent publiés dans les années 1970 aux États-Unis, de façon proactive, par des compagnies désireuses de faire du reporting social, vingt ans plus tard, c'est sous la pression mise sur des compagnies comme Norsk Hydro, Monsanto et Exxon que naissait une génération plus réactive de rapports (Cerin, 2002). Ainsi, en 1993, la plupart des compagnies publiant des rapports aux États-Unis (et au Japon) le faisaient pour faire face à la pression des parties prenantes, tandis qu'en Europe il était davantage question de pressions réglementaires et d'avantages compétitifs¹¹ (Wheeler et Elkington, 2001). Aux États-Unis, un effet d'entraînement était néanmoins créé, incitant les entreprises à prendre les devants afin de convaincre leurs parties prenantes de leur contribution à la société, de leur bonne foi et de leur transparence (ibid.)¹².

Figure 3 : Pratiques de divulgation extrafinancière du FTSE100: (mars 2007)



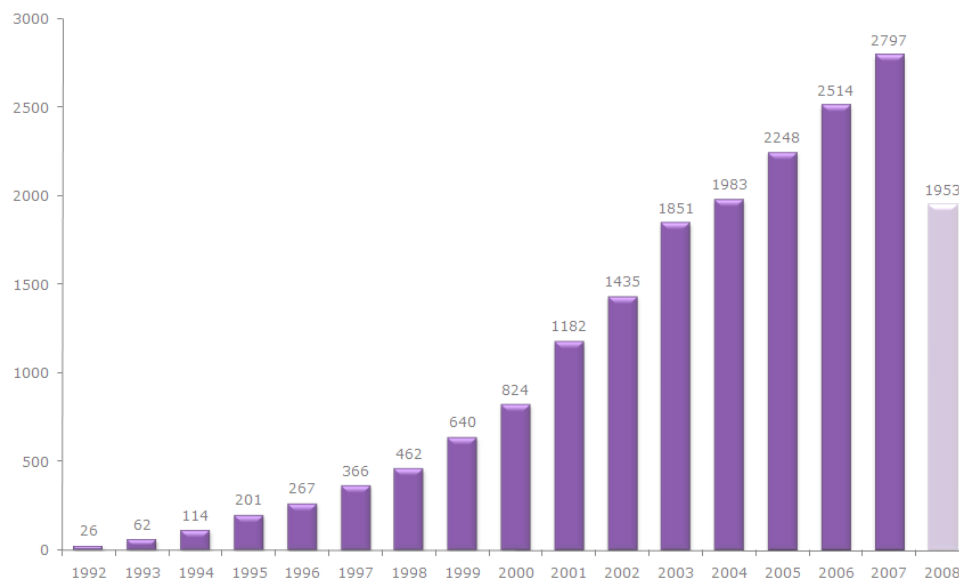
Source: corporateregister.com, consulté le 20 octobre 2008

En 2003, environ la moitié des cent plus grandes compagnies au monde avaient produit un rapport social, environnemental ou de développement durable (Business for Social Responsibility, 2005). Trois ans plus tard, c'était le cas des trois-quarts d'entre elles (UNEP, Standard & Poor's, SustainAbility, 2006) et le chiffre ne cesse de croître, atteignant 80% en 2008 (voir Figure 3 ci-dessus). La tendance est un peu moins forte si l'on considère un spectre plus large d'entreprises : cela concernait 64% des 250 plus grandes entreprises en 2005 –des entreprises essentiellement européennes (France, Allemagne, Grande-Bretagne) et japonaises, dont la moitié des rapports produits intégraient alors les trois dimensions (Kolk, 2008). Aujourd'hui, on semble atteindre une sorte de plateau (voir Figure 4), même s'il existe des différences régionales (la production de rapports continue de s'intensifier en Amérique du Sud et en Asie) (UNEP, Standard & Poor's and SustainAbility, 2006).

¹¹ À noter qu'en France, c'est depuis 1977 que la réglementation oblige toute entreprise à réaliser un « bilan social », qui présente un état des lieux de la situation du personnel (informations sur l'emploi, la rémunération, les conditions de sécurité et de travail, la formation et les autres conditions de vie relevant de l'entreprise).

¹² Afin d'encourager le mouvement, des prix et reconnaissances spécifiques ont même été développés, comme l'Association of Chartered Certified Accountants Environmental Reporting Awards, qui a donné lieu à de nombreuses initiatives similaires, tant au niveau régional (en Amérique du Nord, le Ceres-ACCA North American Awards for Sustainability Reporting) que national.

Figure 4 : Nombre de rapports de responsabilité sociale publiés dans le monde



Source: *corporateregister.com*, consulté le 20 octobre 2008

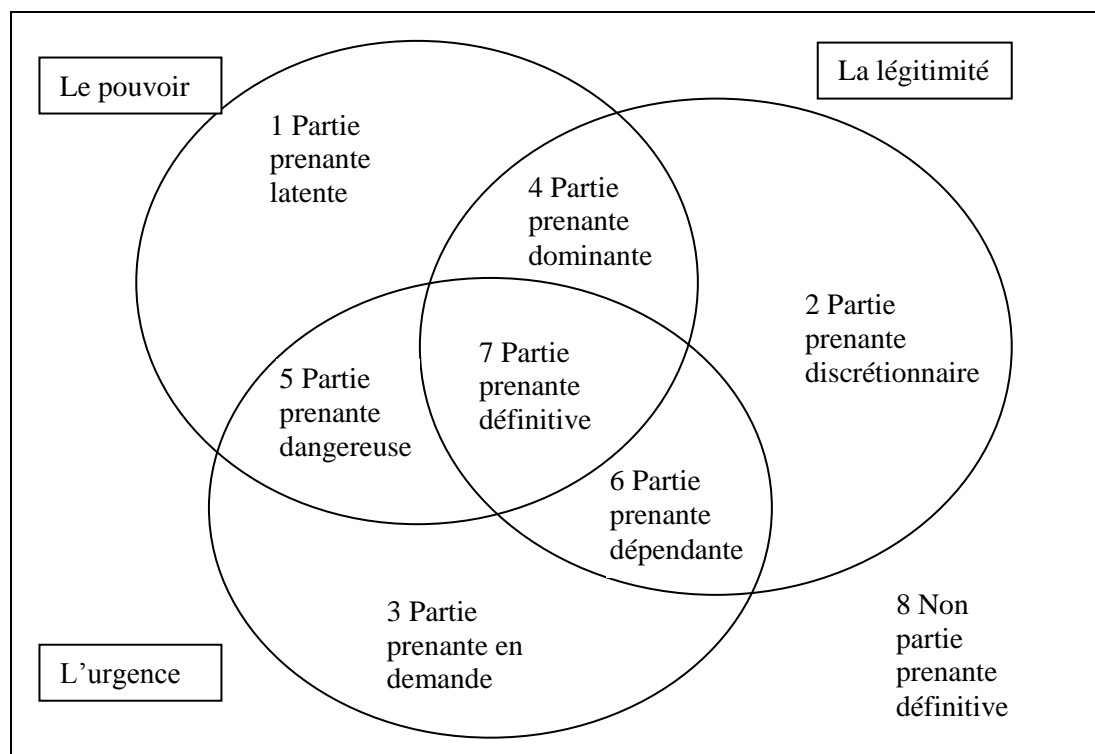
Il est par ailleurs intéressant de noter que la taille moyenne des rapports s'est accrue au fil des ans : en moyenne 50% des leaders identifiés par le Sondage 2006 sur les rapporteurs globaux produisent des rapports de plus de 90 pages, avec des informations supplémentaires en ligne (UNEP, Standard & Poor's and SustainAbility, 2006).

Lorsqu'une entreprise produit un rapport de durabilité, un de ses principaux objectifs est souvent de montrer à ses parties prenantes quels sont les progrès qu'elle a réalisés sur divers aspects sociaux et environnementaux (Holliday et al., 2002). Plus précisément, la divulgation d'information sociale correspond au « processus de communiquer les effets sociaux et environnementaux des activités économiques d'organisations à différents groupes d'intérêt à travers la société ainsi qu'à toute la société » (Gray et al., 1996: 3. Traduction de l'auteur). Cela se justifie donc au regard de la théorie des parties prenantes, mais aussi de celle de la légitimité ou de la politique économique, ainsi que du rôle de la pression externe / publique et des coûts et bénéfices informationnels (Cormier et Gordon, 2001)¹³. Environ 30% des lecteurs de rapports de développement durable prennent leurs décisions en fonction des informations publiées à propos de la compagnie et de son approche de la durabilité (KPMG et SustainAbility, 2008).

Méthodologiquement, avant de produire un rapport, il est donc nécessaire pour l'entreprise d'identifier les parties prenantes-clés qui requièrent de l'information via ce rapport (Azzone et al., 1997). Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent une typologie des parties prenantes en fonction de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Figure 5).

¹³ Pour un aperçu de la revue de littérature traitant de la divulgation d'information sociale, voir De Serres et al. (2006).

Figure 5 : Typologie des parties prenantes (présence d'un, deux ou trois attributs)



Source: Mitchell R., Agle B. et D. Wood (1997)

La plupart des grandes compagnies FTSE (secteurs télécoms et minier), plus souvent scrutées et interpellées que les autres, réalisent déjà l'identification des parties prenantes et la priorisation de certaines d'entre elles (Knox et al., 2005). Une fois les parties prenantes identifiées, l'entreprise doit les consulter afin de développer un rapport adapté à leurs attentes (Cerin, 2002). L'entreprise peut soit décider de produire un rapport « générique » (afin de faire face aux demandes similaires de tous les groupes-cibles) ou plus « spécialisé » (s'adressant aux préoccupations d'un groupe de parties prenantes en particulier) (Azzone et al., 1997 : 700)¹⁴. D'après les résultats du premier sondage Choix des Lecteurs de la GRI mené à la fin 2007 auprès de 2300 personnes, le milieu des affaires a une préférence pour les rapports génériques, tandis que celui de la société civile penche bien plus pour les rapports spécifiques (KPMG et SustainAbility, 2008).

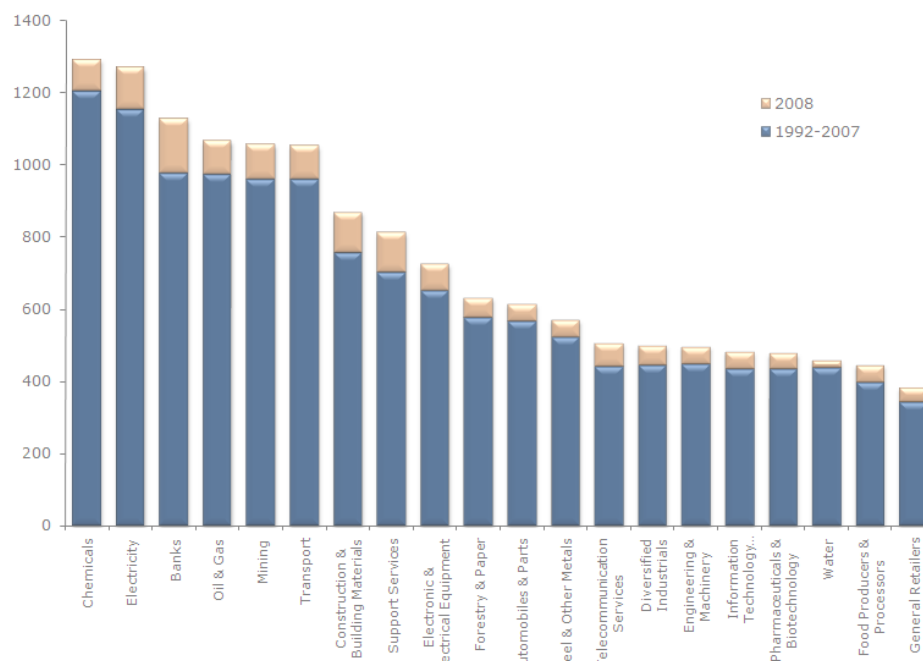
En pratique, il semblerait que les compagnies aient du mal à sélectionner des parties prenantes-clés, estimant qu'elles sont toutes d'importance équivalente (Zambon et Del Bello, 2005). Dès 1993, un rapport conjoint de SustainAbility, l'International Institute for Sustainable Development et Deloitte Touche Tohmatsu concluait pourtant à la nécessité, pour une compagnie souhaitant publier un rapport, de décider des parties prenantes-cibles, d'identifier leurs attentes, puis de cibler les messages (Wheeler et Elkington, 2001).

¹⁴ Un rapport générique est plus adapté dans le cas où une compagnie met en place une nouvelle stratégie environnementale ou dans celui d'une petite entreprise avec peu de moyens humains à consacrer au rapport, tandis qu'un rapport s'adressant spécifiquement à certaines parties prenantes sera approprié pour les compagnies qui opèrent dans des environnements à risque ou qui sont sous une pression importante, ainsi que celles qui souhaitent acquérir un avantage compétitif via leur politique environnementale (Azzone et al., 1997).

Différents facteurs influencent les pratiques de publication de rapports environnementaux, notamment la taille de la compagnie, son secteur économique et le pays dans lequel est implanté son siège social (Adams et al., 1998).

- D'abord, les grandes compagnies sont celles qui publient en général le plus de rapports (Ball et al., 2000). D'après Cormier et Gordon (2001), cela s'explique par les pressions liées à une visibilité plus importante.
- Ensuite, le secteur économique est également un facteur d'importance: les entreprises qui font partie de secteurs d'activité ayant potentiellement un impact important sur la société – comme celui des matières premières ou des marchés de biens de consommation comme les produits manufacturiers et automobiles – vont devoir faire face à une plus grande demande de responsabilité sociale (Adams et al., 1998). En 2001, une étude sur les 250 compagnies les plus importantes montrait que les secteurs qui publiaient le plus de rapports étaient, par ordre décroissant : chimie et pharmaceutique, ordinateurs et électroniques, automobiles (*automotive*), services publics et énergie (gaz et pétrole), suivis par alimentation et boissons (Kolk, 2003). Sept ans plus tard, parmi les changements majeurs à noter, les secteurs électriques et bancaires figurent en tête (après le secteur chimique), suivis du secteur minier et des transports, tandis que l'industrie pharmaceutique est beaucoup moins dynamique (voir Figure 6).

Figure 6 : Principaux secteurs où est pratiquée la divulgation extrafinancière

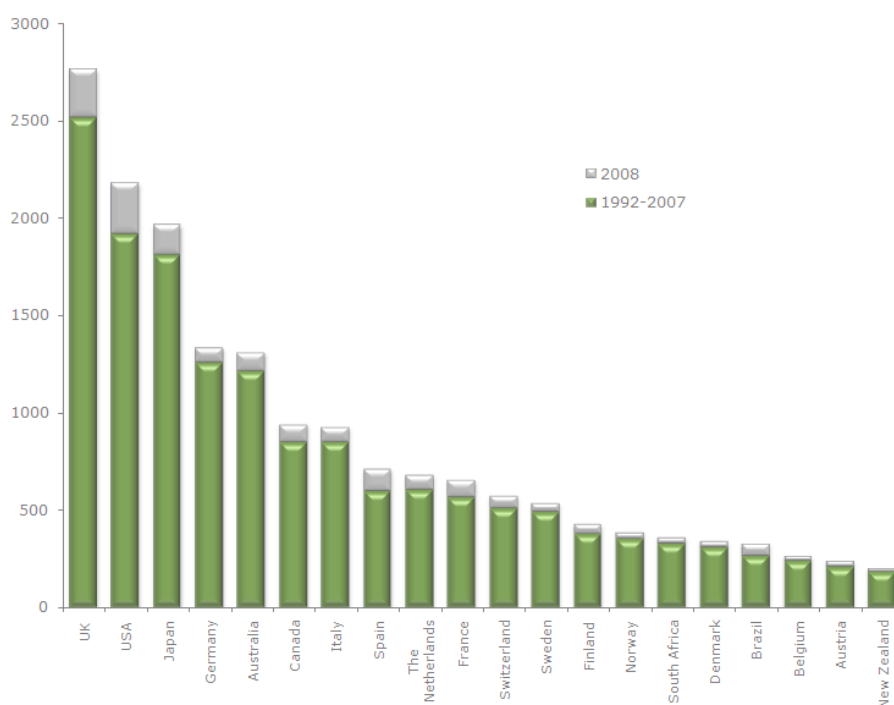


Source: *corporateregister.com*, consulté le 20 octobre 2008

- L'implantation géographique d'une entreprise joue également un rôle sur le type et la quantité d'information publiée en raison notamment de la réglementation, des systèmes comptables et financiers, de la culture de RSE et de la tradition (par ex. le degré d'implication des employés dans la gestion d'entreprise) (Adams et al., 1998). La Figure 7 illustre ce facteur. Par ailleurs, si encore aujourd'hui la publication de rapports de

développement durable (ou social/environnemental) est majoritairement volontaire, certains gouvernements ont commencé à l'intégrer dans leur réglementation (Tschopp, 2005). À ce jour, seuls le Danemark (en 1995) et la France (en 2001), ont rendu obligatoire, pour toutes les entreprises cotées en Bourse, la publication d'informations sociales et environnementales, en plus des informations économiques et financières du rapport annuel. D'autres pays en Europe, comme la Grande-Bretagne, la Belgique, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne et la Suède sont en train de s'engager sur cette voie, à des vitesses diverses, ainsi que l'Australie et la Corée du Sud. Dans d'autres pays encore, cela se limite à certains secteurs, par exemple au Canada cela concerne exclusivement le secteur bancaire (voir De Serres, Gendron et Ramboarisata, 2006).

Figure 7 : Nombre de rapports publiés par pays



Source: corporateregister.com, consulté le 20 octobre 2008

Deux autres facteurs influencent aussi la pratique de la divulgation : il s'agit de l'identité du dirigeant de l'entreprise et de l'existence (ou non) d'un comité de divulgation sociale à l'intérieur de celle-ci (Adams, 2002).

Enfin, d'après Cormier et Gordon (2001), la logique de visibilité accrue applicable aux grandes entreprises s'applique aussi aux entreprises publiques, plus fortement dépendantes du soutien politique et social que leurs contreparties privées, et qui ont par conséquent davantage d'incitatifs à la divulgation sociale et environnementale.

Afin d'éviter que la publication des rapports ne se ramène à de simples « stratégies de marketing » (Tschopp, 2005 : 56), certains auteurs comme Tschopp ou Owen et al. (2001) soulignent l'importance de suivre des normes et lignes directrices fournissant un cadre de

comparaison cohérent. Celles du Global Reporting Initiative sont actuellement les plus étoffées et les plus couramment utilisées, permettant ainsi une réelle homogénéisation des pratiques. Issues elles-mêmes d'un processus de consultation avec des parties prenantes, elles fournissent un cadre de référence afin d'identifier les opportunités d'améliorations internes (Holliday et al., 2002). Leurs principaux avantages sont le fait qu'elles sont : 1) adaptées au monde des affaires; 2) reconnues internationalement; et qu'elles permettent 3) une grande souplesse dans le suivi et; 4) un véritable effet d'entraînement puisque les entreprises peuvent comparer leurs résultats entre elles (Caron et Gendron, 2007b). Néanmoins il est possible que de plus en plus de compagnies se tournent vers le cadre de référence à la divulgation fourni par les Objectifs du Millénaire, du fait du rapprochement de l'échéance de 2015 de ces Objectifs et de leur mise en avant sur la scène internationale¹⁵ (UNEP, Standard & Poor's and SustainAbility, 2006).

c. La référence aux parties prenantes dans les rapports de développement durable

D'après KPMG et SustainAbility (2008), s'il y a une dizaine d'années l'engagement des parties prenantes dans le processus de divulgation était le fait de quelques entreprises particulièrement proactives (dans la perspective de rassurer les critiques), cela est aujourd'hui une pratique nettement plus courante. Elle traduit la reconnaissance de la valeur d'un tel engagement pour la compagnie dans les apports possibles que cela lui fournit (commentaires à propos du dernier rapport, réorientation de la stratégie de divulgation, etc.).

D'après Tilt (1994), les parties prenantes organisées en groupes de pression (notamment environnementaux) sont un des principaux utilisateurs de la divulgation et tentent d'influencer celle-ci en l'évaluant à partir d'un continuum allant de « critique » lorsque les informations sont insuffisantes à « encourageante » dans les (rares) cas inverses. La recherche-action menée par Caron et Gendron (2007b) met aussi en évidence l'intérêt des investisseurs pour les rapports de développement durable. Tout comme les rapports financiers, les rapports de durabilité font donc figure de véritables outils de communication entre la compagnie et ses parties prenantes-clés extérieures, permettant à celles-ci de vérifier si leurs préoccupations ont bien été entendues (Wallage, 2000). C'est pourquoi de tels rapports s'adressent généralement à des parties prenantes, souvent externes, parfois internes ou les deux¹⁶. D'après le rapport de SustainAbility, l'International Institute for Sustainable Development et Deloitte Touche Tohmatsu, les tendances parmi les entreprises pionnières en matière de publication en 1993 étaient de cibler consommateurs et employés (la communauté financière venant loin derrière), et ce à la fois en Europe, aux États-Unis et au Japon (Wheeler et Elkington, 2001).

Au-delà de ce rôle d'audience, certains auteurs soulignent la nécessité que les parties prenantes soient activement impliquées dans les processus de reddition de comptes et de divulgation des entreprises (Owen, Shift et Hunt, 2001). Dit autrement, cela signifie passer d'une stratégie d'information des parties prenantes (avec une communication unidirectionnelle) à une stratégie d'implication de celles-ci (avec une communication bidirectionnelle et symétrique), ce qui passe par un véritable dialogue (Morsing et Schultz, 2006). C'est ce qu'illustre la Figure 1 présentée plus haut.

¹⁵ Ce cadre est déjà utilisé par 20% des 50 « meilleurs » rapporteurs du classement 2006 du partenariat Global Reporters (UNEP, Standard & Poor's and SustainAbility, 2006).

¹⁶ Sans que cette pratique soit généralisée, il arrive que les parties prenantes soient explicitement citées comme étant l'audience visée par le rapport (Ball et al., 2000).

En fait, certains auteurs estiment que la production d'un rapport de développement durable s'inscrit toujours dans une logique de dialogue avec les parties prenantes, que celles-ci soient formellement impliquées ou non, dans la mesure où l'entreprise tente de répondre par ce moyen à l'idée qu'elle se fait des attentes sociales (Gendron et Caron, 2007a; 2007b). Simplement, certaines entreprises choisissent de fonder la représentation qu'elles ont de ces attentes sur des échanges réels avec des groupes sociaux, dans une perspective plus explicite de co-construction du rapport de développement durable. Le reporting d'information environnementale, sociale et de développement durable peut donc être envisagé comme le résultat d'une « co-construction » via le dialogue social avec les parties prenantes (Caron et Gendron, 2007a : 22; CBR et Craib, 2008).

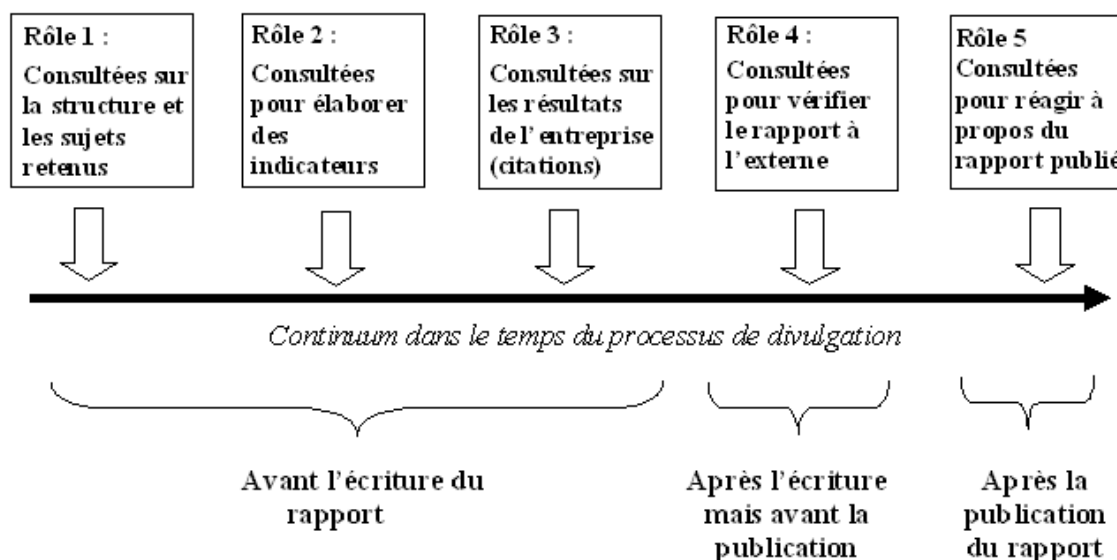
Dans la section suivante, nous expliquons justement quels rôles sont attribués aux parties prenantes lors des processus de divulgation. Nous nous penchons tout d'abord sur chacun des 5 rôles identifiés par la littérature, pour ensuite présenter les bénéfices attendus d'une telle implication, ainsi que les difficultés rencontrées à la réaliser. Nous terminons en suggérant une démarche-clé, résultant des diverses bonnes pratiques identifiées dans la littérature.

3. Quels rôles pour les parties prenantes dans les rapports de développement durable ?

D'après notre revue de la littérature, encore très peu d'études ont été réalisées sur l'implication des parties prenantes dans les processus de divulgation des entreprises. La figure 8 ci-après présente les rôles des parties prenantes dans les pratiques de divulgation identifiés par les auteurs, organisés suivant un continuum dans le temps du processus de reporting (d'ex-ante à ex-post).

Figure 8 : Les 5 rôles-clé des parties prenantes lors de la divulgation

a. Rôle 1 – Les parties prenantes consultées sur la structure du rapport et les sujets retenus



Très souvent, les compagnies consultent les parties prenantes avant d'élaborer leur rapport, pour choisir les sujets retenus, le type de rapport, etc. Une telle consultation permet d'éviter d'oublier des domaines d'intérêt pour les parties prenantes et d'assurer la pertinence (*materiality*) du rapport (Caron et Gendron, 2007b). Il est évident que si une compagnie n'accorde d'importance qu'à certaines parties prenantes (comme cela est recommandé en général, puisqu'il s'agit de les prioriser), la structure du rapport en sera affectée, au bénéfice de ce ou ces groupes prioritaires (Zambon et Del Bello, 2005).

Parmi les moyens rencontrés pour garantir que l'on couvre bien les « bons » sujets, on trouve le recours à des comités consultatifs, aux experts-conseil et la consultation des parties prenantes internes et externes (à l'aide de sondages ou autres) (Caron et Gendron, 2007b : 8).

b. Rôle 2 – Les parties prenantes consultées pour élaborer des indicateurs

D'après les principes de la GRI, la consultation active des parties prenantes est considérée comme étant « une partie essentielle du processus de sélection des indicateurs » (GRI, 2000 : 8, cité par Owen, Swift et Hunt, 2001). Outre le suivi des indicateurs de la GRI, certaines entreprises essaient aussi de développer des « indicateurs maison » (notamment les entreprises financières d'économie sociale), qui peuvent être élaborés unilatéralement par la compagnie, ou alors à travers un dialogue avec les parties prenantes (Caron et Gendron, 2007a : 21).

C'est le cas du Royal Dutch/Shell Group qui a développé, pour son rapport de l'an 2000 (The Shell Report 2000), une série d'indicateurs de performance-clés avec 45 parties prenantes externes (Delfgaauw, 2000). Cela a notamment permis l'inclusion d'indicateurs qualitatifs, comme la perception des parties prenantes de la qualité de l'engagement.

La recherche de Gendron (2006) sur les rapports de développement durable des entreprises financières d'économie sociale indique également le rapport de Vancity, où sont utilisés de nombreux indicateurs négociés.

c. Rôle 3 – Les parties prenantes consultées pour exprimer leur point de vue sur certains sujets (avec extraits éventuels de citations)

The Body Shop a publié son premier rapport social en 1996. Le modèle d'audit social sur lequel il était fondé impliquait les parties prenantes à trois moments distincts du processus de divulgation : 1) pour identifier des thèmes prioritaires (via des groupes de discussion); 2) pour évaluer la perception que se font les parties prenantes des performances de l'entreprise au sujet de ces thèmes (via des enquêtes anonymes); 3) une fois le rapport publié avec ces informations¹⁷, de manière à recueillir leurs réactions, et de là peaufiner le processus pour le cycle suivant (via des discussions) (Sillanpää, 1998). Par la suite, la compagnie a évolué vers la publication d'un seul rapport incluant les dimensions sociale et environnementale et de protection des animaux, mais toujours basé sur un format similaire, c.-à-d. structuré en fonction des perceptions des parties prenantes (ibid.).

¹⁷ Chaque section du rapport était dédiée à un groupe de parties prenantes et présentait (notamment) les résultats issus des enquêtes (Sillanpää, 1998).

Une telle consultation devrait s'intensifier si l'intuition de Wheeler et Elkington se vérifie : selon ces auteurs, « l'apparition du reporting durable cybernétique » va rendre le processus beaucoup plus interactif¹⁸ (Wheeler et Elkington, 2001 :1). Chaque unité devrait se retrouver en charge de gérer ses interactions avec ses parties prenantes et de produire un 'rapport' correspondant (à la différence de la production traditionnelle d'un rapport transversal pour toute la compagnie par l'unité spécialisée sur la question) (ibid.).

d. Rôle 4 – Les parties prenantes impliquées dans la vérification externe du rapport

La vérification externe – y compris celle des rapports de développement durable – est une pratique communément acceptée dans le domaine de la gestion environnementale (Sillanpää, 1998). Plutôt commanditée par de grandes compagnies, elle est réalisée soit par des bureaux d'experts-comptables soit, le plus souvent, par des auditeurs environnementaux (Ball et al., 2000).

En 1999, une étude de KPMG concluait que sur les 100 plus importantes compagnies de 11 pays différents, seules un quart produisaient un rapport environnemental, et de ce quart, seule la moitié faisait réaliser une vérification de leur rapport par une tierce partie (Cerin, 2002). Encore aujourd'hui, la proportion de rapports vérifiés reste faible par rapport à la pratique de publication de rapport (environ 15% des entreprises canadiennes qui publient des rapports de développement durable d'après Stratos, 2008). Il s'agit néanmoins d'une tendance, compte tenu de la crédibilité que cette pratique confère au rapport (CBSR and Craib, 2008).

Tom Delfgaauw (2000) de Royal Dutch/Shell Group n'exclut pas qu'à l'avenir, le processus de vérification externe ne soit plus seulement le fait d'experts-comptables mais également celui d'ONG. Au Canada, 50% des vérifications effectuées sont déjà le fait de groupes de parties prenantes (Stratos, 2008).

e. Rôle 5 – Les parties prenantes invitées à se prononcer sur le rapport

Les normes de l'Institute of Social and Ethical Accountability (AA1000), qui sont des normes portant sur le processus de reddition de comptes et de divulgation requièrent, outre l'engagement avec les parties prenantes tout au long de ce processus, d'obtenir l'opinion de celles-ci à propos du rapport produit (Belal, 2002).

L'exemple du Body Shop présenté ci-dessus (sous-section c.) souligne à cet effet le caractère cyclique du processus de reporting enclenché dans cette entreprise, où les parties prenantes ont un rôle à jouer une fois le rapport publié, dans une perspective d'amélioration continue.

Pour conclure cette section, nous pouvons relever que la littérature étudiée n'a pas permis de fournir beaucoup d'exemples illustrant les différents rôles habituels que peuvent tenir les parties prenantes dans le processus de divulgation, contrairement à ce que laissaient parfois supposer les titres des articles sélectionnés. Une recherche bibliographique plus poussée permettrait potentiellement d'étayer davantage l'analyse que nous avons proposée ici.

¹⁸ Les six autres avantages du reporting cybernétique identifiés par SustainAbility incluent la globalité, l'immédiateté, la possibilité de mise à jour, la transparence, le fait de pouvoir établir des liens, et le fait de tout regrouper dans un seul et même endroit (SustainAbility/UNEP, 1999).

4. Bénéfices attendus et limites de l'implication des parties prenantes dans les rapports de développement durable

Contrairement à ce que nous avons prévu, la littérature est peu loquace sur les bénéfices et les limites de l'implication des parties prenantes dans les pratiques de divulgation extrafinancière. Compte tenu de l'intérêt certain de la question, ceci démontre que le champ de la recherche en est encore à une étape exploratoire et que de multiples facettes du sujet qui nous occupe restent à analyser.

a. Avantages à impliquer les parties prenantes

On peut penser qu'il existe une variété de bénéfices attendus qui expliquent et justifient les démarches engagées auprès de parties prenantes afin de les impliquer dans les processus de divulgation (un continuum qui va de la simple crédibilisation jusqu'à l'acquisition de nouvelles idées permettant de se situer à l'avant-garde et de se distinguer des concurrents). Puisque les pratiques de divulgation à travers des rapports restent majoritairement volontaires, il paraît intéressant de savoir ce qui les motive (Deegan, 2002). On peut penser que les bénéfices attendus jouent un rôle dans cette motivation.

Pour certains, les bénéfices attendus du dialogue avec les parties prenantes sont tous liés à l'effet d'apprentissage que celui-ci permet : le dialogue réduit la mauvaise compréhension entre l'entreprise et ses parties prenantes, l'incertitude, le risque, etc., tout en accroissant l'acceptation des activités de l'entreprise par la société civile et en rendant le cadre réglementaire plus prévisible pour la compagnie (Holliday et al., 2002).

Une meilleure compréhension des besoins des parties prenantes (via l'inclusion de celles-ci dans tout le processus d'audit social) est ainsi prônée par des compagnies comme le Body Shop, qui insistent sur la confiance accrue qui en résulte, et les erreurs que cela permet d'éviter – concluant ainsi à une pratique à la fois éthique et intéressée (Sillanpää, 1998).

Mais tout ne se réduit pas à des questions d'apprentissage, puisque le dialogue, la co-construction et la réponse à une question anticipée ne constituent pas nécessairement des apprentissages.

b. Difficultés rencontrées lors de l'implication et par la suite

Nous comptons présenter les contraintes qui peuvent compliquer l'implication des parties prenantes dans les processus de divulgation, ainsi que les problèmes découlant d'une telle implication. Or, la littérature que nous avons analysée est restée muette sur ces questions. Il nous faut donc reconnaître que la revue de littérature effectuée n'a pas permis d'étayer certains éléments tels que les bénéfices et limites d'un engagement des parties prenantes. Des recherches supplémentaires permettraient possiblement de fournir des informations complémentaires, grâce à l'utilisation de mots-clés plus ciblés sur ces questions.

En conclusion de cette première partie, voici les grandes tendances qui se dégagent de notre revue de littérature. D'une part, la divulgation s'est beaucoup développée depuis une quinzaine d'années, et semble aujourd'hui se stabiliser dans les pays occidentaux, même si elle continue de s'intensifier en Asie et en Amérique latine. Cette divulgation, qui prend aujourd'hui

majoritairement la forme de rapports de développement durable, est influencée non seulement par des facteurs d'ordre géographiques mais dépend aussi, notamment, du secteur économique de l'entreprise. On assiste par ailleurs à un renforcement de l'engagement avec les parties prenantes au cours des cinq dernières années, qui se traduit par le passage d'une stratégie d'information simple des parties prenantes à une stratégie d'implication de celles-ci dans la divulgation. La littérature sur laquelle nous nous sommes basées nous a permis d'identifier cinq rôles-clé pour les parties prenantes dans la divulgation, se situant à des moments différents du processus (avant ou après l'écriture, avant ou après la publication). Pour ce qui est des avantages de cette implication pour l'entreprise, ceux-ci ont trait principalement aux effets positifs de l'apprentissage réciproque que cela permet, ainsi qu'à la co-construction. Quant aux limites d'une telle implication et aux problèmes potentiels liés à l'implication des parties prenantes dans la divulgation, la littérature sélectionnée ne nous a pas permis d'étayer ces questions.

Nous souhaitons rappeler que la revue de littérature scientifique effectuée ici porte sur l'implication des parties prenantes dans les processus de divulgation, et non sur les parties prenantes comme telles ou l'engagement de l'entreprise avec celles-ci¹⁹ (par exemple pour réaliser des projets communautaires). En ce qui concerne les parties prenantes et leur gestion, la littérature scientifique est abondante; sur le thème plus précis de leur implication dans les démarches de divulgation, par contre, ce n'est pas (encore) le cas. C'est ce qui peut donner l'impression qu'une telle revue de littérature est assez parcellaire et fragmentée. Elle n'est en effet pas encore stabilisée, car elle contient des contradictions et ne comporte pas encore de théorie séminale.

¹⁹ Pour une revue de littérature élargie (incluant aussi de la littérature non académique) sur le sujet, voir Bowen, Newenham-Kahindi and Herremans (2008).

B. Meilleures pratiques d'engagement des parties prenantes dans la divulgation

La seconde partie de notre mandat consistait à effectuer une analyse des pratiques d'engagement des parties prenantes dans les pratiques de divulgation auprès d'un groupe d'entreprises sélectionnées. La section qui suit présente une sélection de pratiques intéressantes issues d'une douzaine d'entreprises que nous avons identifiées à partir d'une lecture critique des rapports de développement durable d'entreprises. Après avoir exposé la logique de sélection de l'échantillon, nous proposons un classement des pratiques en fonction de leur degré de généralisation.

1. Méthodologie de sélection

Une première sélection de sept compagnies (en plus des trois choisies par le mandant) a été réalisée au mois de juin avec les critères suivants, garants d'un engagement certain de l'entreprise dans un processus de responsabilité sociale:

- Le respect des principes de la GRI;
- L'appartenance au Global Compact et/ou à des réseaux d'entreprises comme le WBCSD ou CSR Europe;
- La reconnaissance par des agences de notation uisses (comme Sustainable Asset Management-SAM ou Covalence).

Le tableau 2 ci-dessous présente la liste des dix compagnies choisies et approuvées par le mandant²⁰.

²⁰ Des contacts établis subséquemment (au WBCSD et à l'UNEP) nous ont par ailleurs suggéré d'autres entreprises susceptibles de fournir un terreau intéressant pour le sujet, parmi lesquelles Shell, Holcim, Lafarge, Syngenta, Vodafone, Westpac, Novo Nordisk et Toyota.

Tableau 2 : Entreprises sélectionnées²¹

Secteur économique	Taille (nombre d'employés / chiffre d'affaires ou bénéfices nets)	Société d'État / compagnie « privée »	Compagnie	Pays
Électricité	5185 / \$369 millions (revenu net)	Société d'État	BC Hydro	Canada
	20,861 / \$13.6 million (revenu)	Compagnie privée	AEP-American Electric Power	États-Unis
	29,805 / ¥489.300 million (capital d'apport)	N/D	KEPCO-Kansai Electric Power Company	Japon
	3,000 / NOK 14 000 (revenu net d'exploitation)	Société d'État	Statkraft	Norvège (mais actif en Europe du nord et de l'est)
Énergie	1300 / \$154 millions (bénéfices nets)	Compagnie privée mixte	Gaz Métro	Canada
	47,560 / € 27,427 millions (chiffre d'affaires)	Compagnie privée	GDF Suez	France
Banque	2000 / \$45.3 millions (bénéfices nets) ou \$357 millions (revenu)	Compagnie privée	Vancity	Canada
Agri-business	174,000 / € 40,187 millions (chiffre d'affaires)	Compagnie privée	Unilever	Mondial
Mines	30,000 / \$7,312 million (bénéfices net) ou \$ 12,569 million (flux de trésorerie)	Compagnie privée mixte	Rio Tinto	Mondial
Télécommunications	111,858 / £20.7 million (revenu total)	Compagnie privée	BT	Grande-Bretagne

Dans la liste initiale des dix entreprises, plusieurs étaient canadiennes : BC Hydro (secteur électrique, Colombie-Britannique), Gaz Métro (secteur énergétique, Québec) et Vancity (secteur bancaire, Colombie-Britannique). Quatre autres compagnies appartiennent toutes au secteur électrique hors Canada: AEP-American Electric Power (USA), KEPCO-Kansai Electric Power Company (Japon), Statkraft (basé en Norvège mais actif dans différents pays européens : Suède, Finlande, Allemagne, Royaume-Uni) et GDF Suez (France). Elles font parties du projet “Electricity Utilities” du World Business Council for Sustainable Development²². En particulier,

²¹ Les informations présentées ici ont été tirées des rapports annuels consultés pour l'analyse, quand cela a été possible (certaines informations n'étant parfois accessibles que sur le site Web de l'entreprise).

²² Ce projet cherche à voir comment le secteur peut faire face aux divers défis auxquels il est confronté, notamment comment attirer de nouveaux investissements tout en limitant les rejets de gaz à effet de serre (le secteur est responsable de 30% des émissions), et en développant des marchés dans les pays où les besoins en électricité de la population ne sont encore que partiellement couverts. Les deux premières phases du projet, initié en 2000, sont achevées et ont permis l'identification des principaux défis, basés sur des études de cas concrètes, ainsi celle de solutions technologiques qui peuvent permettre d'y remédier. Le projet est actuellement dans la deuxième année de

ce projet prévoyait des dialogues internationaux avec les parties prenantes au cours de l'année 2008, laissant penser qu'un tel choix nous permettrait de trouver des exemples de bonnes pratiques en termes d'engagement avec les parties prenantes (ce qui devrait aussi transparaître dans la divulgation correspondante). La diversité des compagnies au niveau géographique fournit aussi des éléments intéressants en termes de pratiques culturelles.

Enfin, les autres compagnies ont été sélectionnées de manière à couvrir une plus grande diversité sectorielle et en s'appuyant sur le fait qu'elles sont des leaders reconnus en matière de responsabilité sociale des entreprises. Ainsi Unilever (Agri-business, mondial) applique les principes de la GRI (Global Reporting Initiative), est signataire du Global Compact et se retrouve leader de la catégorie agri-business du Dow Jones Sustainability Index pour la 9^{ième} année d'affilée. De son côté, Rio Tinto (Mines, mondial), applique les principes de la GRI et du ICMM (International Council on Mining and Metals), est signataire du Global Compact et en décembre 2007 a été identifiée comme l'une des 10 compagnies les plus éthiques par Covalence (agence de notation suisse). Enfin, BT (Télécommunications, Grande-Bretagne) applique les principes de la GRI, est signataire du Global Compact et fait partie de CSR Europe.

2. Résultats

À partir de la lecture des rapports annuels ou de développement durable des dix compagnies sélectionnées ci-dessus, nous présentons ci-dessous les pratiques intéressantes identifiées en matière d'engagement des parties prenantes dans le processus de divulgation (les cases grisées du Tableau 3).

Trois des pratiques avaient déjà été identifiées lors de la revue de littérature. En effet, seuls trois des cinq rôles sont pertinents dans le cas des dix compagnies étudiées –les rôles 1, 3 et 5 (aussi nous ne présentons pas les autres en détail).

En lisant les rapports de développement durable des dix entreprises, il nous est aussi apparu important de rajouter une autre pratique: l'identification des parties prenantes et des liens établis avec elles (indépendamment du rapport de développement durable). Même si ce critère ne figure pas au cœur de notre sujet puisqu'il ne concerne pas exclusivement la divulgation, il nous a paru important de l'inclure ici car il constitue tout de même la base *a minima* d'un tel processus (puisque sans reconnaissance des parties prenantes et sans interaction avec celles-ci, il y a peu de chances qu'elles soient par ailleurs impliquées dans la divulgation).

sa troisième phase, consacrée au repérage des politiques et mesures nécessaires afin d'encourager la mise en place de ces solutions technologiques.

Tableau 3 : Pratiques d'engagement des parties prenantes dans la divulgation des dix compagnies sélectionnées

	Identification des parties prenantes et des liens établis (mais indépendants du rapport)	Parties prenantes consultées sur structure ou sujets retenus (rôle1)	Parties prenantes consultées sur résultats (insert de citations) (rôle 3)	Parties prenantes consultées à propos du rapport produit (rôle 5)	Parties prenantes consultées pour élaborer des indicateurs (rôle 2)	Parties prenantes impliquées pour vérifier le rapport (rôle 4)
AEP						
BT						
GDF Suez						
Unilever						
Rio Tinto						
BC Hydro						
Van City						
Gaz Métro						
KEPCO						
Statkraft						

a. Pratique universelle

Une pratique commune à toutes les entreprises étudiées dans le cadre de cette recherche²³ est le fait de procéder à l'identification systématique des parties prenantes et des liens établis avec elles (indépendamment du rapport de développement durable).

Dans le rapport annuel 2007 de développement durable de **Rio Tinto**²⁴, dans la partie « Gouvernance », une section « Engagement » retrace les différentes formes d'engagements avec les parties prenantes : partenariats avec des ONG (sur la biodiversité, l'eau, le changement climatique et la bonne intendance des produits), mise en place de fondations et recherche sur les parties prenantes, relations avec les agences des Nations unies travaillant avec les parties prenantes et travail sur la réglementation via l'engagement avec les gouvernements. Une petite brochure téléchargeable retrace les principales relations du Groupe parmi les associations d'industrie, les groupes de travail sur la RSE et les affaires gouvernementales. À la fin, il est précisé qu'un outil spécifique de communication avec les parties prenantes a été développé : il s'agit d'une base de données permettant l'identification, la sélection et la catégorisation des leaders d'opinion afin de mieux transmettre les messages liés au Groupe et à ses activités.

²³ Nous ne présentons pas d'exemple pour chacune des dix compagnies, afin d'éviter des répétitions dans les cas de figure similaires.

²⁴ Le rapport annuel 2007 sur le développement durable est uniquement accessible en ligne, en quatre clics (Resources / Reports and Publications / Sustainable development reports / Rio Tinto 2007 sustainable development reporting (online)). Chacune des différentes branches du groupe (Anglesey Aluminium, Gladstone, Weipa...) a par ailleurs une version papier de son rapport de développement durable 2007. Exceptionnellement, nous nous sommes donc concentrées sur la version en ligne.

Quant au rapport de **BC Hydro**²⁵, il souligne le niveau exceptionnel d'engagement avec celles-ci en 2007 sur divers dossiers (à noter que les parties prenantes sont différenciées des employés, fournisseurs d'énergie et Premières Nations, avec lesquelles d'autres initiatives spécifiques existent): constitution d'un comité sur la conservation et l'efficacité électrique pour commenter les initiatives de BC Hydro et générer de nouvelles idées à ce propos; constitution d'un groupe de travail chargé de réfléchir aux impacts des coûts facturés sur la conservation et l'efficacité; communication accrue autour des pannes d'électricité, etc. Une section spéciale est par ailleurs dédiée au thème de l'engagement avec les parties prenantes sur le site Web (<http://www.bchydro.com/policies/stakeholder/stakeholder56141.html>), où on peut notamment lire l'extrait d'une citation d'un militant écologiste (appartenant à la Sierra Club).

Dans son rapport de 2006, **Vancity**²⁶ fait état de la satisfaction de ses employés (82% recommanderaient l'endroit pour y travailler) et présente de nombreux projets menés en lien avec la communauté (prêts à 100% pour l'achat de résidence, activités de soutien aux institutions pour personnes âgées et dons de sang), les Premières Nations (signature d'un protocole d'entente avec les Nations Songhees et Esquimaux), et en faveur de l'environnement (51% des employés se rendent au travail via des moyens de locomotion alternatifs; les Clean Air Auto Loans sont des prêts alloués à l'achat de voitures avec un taux inversement proportionnel aux émissions, encourageant ainsi l'achat de voitures hybrides; les employés ont participé à des activités de nettoyage de la plage Iona près de Vancouver et à l'arrachage d'espèces envahissantes).

La brochure 2007 de **Gaz Métro**²⁷ présente son positionnement très moderne par rapport à la RSE (c.-à-d. elle va clairement au-delà de la philanthropie): « L'engagement de Gaz Métro envers la communauté dépasse la simple commandite d'événements ou d'œuvres de bienfaisance: il lie ses préoccupations sociales, environnementales et économiques à ses objectifs commerciaux ». Au-delà donc de son soutien à des organismes de protection des ressources naturelles (les Amis de la montagne, Conservation de la Nature Canada – section Québec, Chaire de recherche du Canada en éducation relative à l'environnement) ou actifs dans le domaine social et communautaire, de la santé et de l'éducation, l'entreprise a beaucoup investi dans la formation et le perfectionnement de ses employés, se méritant le Grand Prix Québécois de la qualité, catégorie grande entreprise de service. Parmi les activités de sensibilisation de ses employés à la protection de l'environnement, notons « la semaine du développement durable » et la mise à disposition d'une flotte de vélos en libre-service.

²⁵ Le rapport annuel 2008 (1^{er} avril 2007-31 mars 2008) est accessible en cinq clics à partir de la page d'accueil (Who we are / Company information / Reports / Annual Report / 2008 Annual report). Il intègre le rapport annuel et le rapport triple bilan (*triple bottom line*) sur la performance et a été préparé en accord avec le Budget Transparency and Accountability Act de la Colombie-Britannique, les principes comptables Canadiens GAAP ainsi que les nouvelles directives G3 du GRI (qui précisent les principes et des indicateurs spécifiques de contenu).

²⁶ Le rapport annuel 2006 est accessible en quatre clics (About us / Who we are / Corporate reports / Annual reports). C'est le premier rapport annuel carboneutre (on note un effort de réduction considérable: il est passé de 45 à 16 pages, le reste de l'information étant disponible sur le site Web). À noter qu'en 2004-2005 la compagnie avait déjà reçu plusieurs distinctions.

²⁷ À côté du rapport annuel 2007 (uniquement financier), il existe une brochure d'entreprise sur les thèmes économie-environnement-société (il n'y a donc pas de rapport annuel intégrant le tout). Cette brochure d'entreprise est accessible en trois clics (A propos de Gaz Métro / L'Entreprise – Publications / Brochure d'entreprise).

Une « Promesse aux parties prenantes » constitue l'un des points introductifs du rapport 2007 de **Kansai Electric Power Company**²⁸ (outre le survol de la compagnie en chiffres, les mots du Président, les politiques de Responsabilité sociale d'entreprise et efforts pour promouvoir celle-ci et la gouvernance). Cette section résume les engagements principaux auprès des clients, communautés locales, partenaires d'affaires, actionnaires, investisseurs et employés, mais la formulation donne l'impression qu'il s'agit avant tout d'un processus *top-down* : nulle part il n'est fait mention de la manière employée pour découvrir quelles sont les attentes des parties prenantes auxquelles la compagnie se charge de répondre. La partie centrale du rapport est pour une grande partie dédiée aux approches pro-environnementales (approche chiffrée détaillée montrant un suivi dans de nombreux domaines depuis 2000, et des comparaisons d'objectifs et résultats encourageants). Outre les quatre autres thèmes – la livraison de produits sûrs, la contribution au développement des communautés locales, le respect des droits de l'homme et le développement d'un environnement de travail favorable, la mise en conformité stricte – la transparence des activités suppose des opportunités diverses d'interaction avec les parties prenantes. Ainsi, d'après cette section, de nombreuses occasions existent : avec les clients, au niveau des bureaux de branche, de district et de vente, et avec toutes les parties prenantes, via les questionnaires et Internet. Cependant, la terminologie employée (un peu floue), laisse à penser que la compagnie n'en est vraiment qu'au début du processus, car peu d'éléments tangibles viennent illustrer ces propos.

Statkraft²⁹ souligne l'importance de tenir des dialogues avec les parties prenantes, notamment en lien avec les sites de construction d'usines d'énergie renouvelable (hydroélectriques, éoliennes) à deux reprises au cours de son rapport. La section dédiée au conseil d'administration insiste notamment sur l'importance de poursuivre de telles initiatives dans les nouveaux pays d'implantation en dehors de la Norvège (Suède, Allemagne). Mais l'auditeur externe du rapport (Deloitte), dont les commentaires sont affichés en fin de rapport, recommande notamment que « Statkraft fournisse une description plus claire et coordonnée des collaborations et dialogues entrepris avec les principales parties prenantes, et comment cela affecte le travail de la compagnie en termes de durabilité, ainsi que sa divulgation correspondante » (Statkraft, 2007 : 120).

Le rapport de **GDF Suez**³⁰, comprend pour sa part un index thématique permettant de distinguer les sections qui font référence aux parties prenantes des autres (les quatre autres thèmes principaux étant : gouvernance, économie, environnement et ressources humaines). Il est suivi d'un index détaillé suivant les principes de la GRI. Parmi les grands enjeux du développement durable, outre l'enjeu climatique et l'enjeu industriel, le Président distingue l'enjeu social « en rassemblant ses salariés autour de valeurs communes et en dynamisant le dialogue avec ses partenaires autour de convictions fortes » (GDF Suez, 2007 : 1). Dans la section dédiée au

²⁸ Le rapport annuel 2007 est accessible en deux clics (About us : Corporate Social Responsibility / version Pdf in the 2007 fiscal year). Il a été fait tenant compte de la troisième édition des principes du GRI, ainsi que de ceux du Ministère de l'Environnement japonais.

²⁹ Le rapport annuel et de développement durable 2007 est accessible en trois clics (Sustainability / Annual Reports / download report). Les indicateurs de performance ont été sélectionnés sur la base des lignes directrices de la GRI (en annexe, une liste indique quels indicateurs ont été retenus, ainsi que le numéro des pages où l'on peut trouver de l'information à ce sujet).

³⁰ Il existe à la fois un rapport annuel et un rapport développement durable 2007. Ils sont accessibles en trois clics (Développement durable / Publications / Rapport annuel 2007).

dialogue avec les parties prenantes, un tableau présente les parties prenantes identifiées, leurs attentes et les différents modes relationnels qu'elles établissent avec le Groupe ainsi que des exemples (voir Annexe 1). C'est la mise à jour d'un premier travail similaire, réalisé en 2002 : six groupes de parties prenantes ont été identifiés, décomposables en divers sous-groupes (clients, collaborateurs, organismes publics, partenaires économiques, partenaires financiers et société civile).

Le dialogue est entretenu via trois voies différentes :

- Le panel des parties prenantes externes (ONG, institutionnels, investisseurs socialement responsables) qui se réunit tous les 18 mois afin d' « améliorer l'adéquation de la stratégie du Groupe aux attentes de la société civile » (GDF Suez, 2007 : 22);
- Le conseil scientifique, dont le rôle est de fournir des conseils en matière d'orientation stratégique sur des domaines comme l'analyse des résultats du rapport du GIEC, le bilan du Grenelle de l'Environnement, le 7^{ème} programme-cadre de l'Union Européenne en matière de recherche et développement;
- Les partenariats avec les ONG et autres représentants de la société civile (par exemple : labellisation de bâtiments bioclimatiques avec WWF).

b. Pratiques assez courantes

Deux pratiques sont réalisées assez couramment par les entreprises de notre échantillon. La première consiste à consulter les parties prenantes sur la structure du rapport ou les sujets retenus (rôle 1).

Dans le rapport de développement durable 2008³¹, le mot introductif du Président-Directeur général d'**American Electric Power** présente le sujet de l'engagement avec les parties prenantes: en 2007 un mouvement de fond a été initié afin d'organiser des discussions pour évaluer à propos de quels impacts spécifiques les parties prenantes souhaitent que la compagnie établisse des mesures, une gestion appropriée et une reddition de comptes. Le mot du Vice-président s'adresse quant à lui directement aux parties prenantes et mentionne les résultats directs de ces discussions tenues en 2007 et 2008 : elles ont non seulement aidé à structurer le rapport – son titre de « rapport de durabilité », le fait que le terme de charbon « propre » n'y est plus utilisé et celui de produire un résumé du rapport pour les prochaines années – mais ont aussi contribué à influencer les décisions prises et les programmes et initiatives mis en œuvre (gestion de la demande d'énergie, pratiques de santé et sécurité, etc.). Suite à ces deux mots introductifs, une section présente plus en détail le processus : les dix thèmes-clés³² du rapport sont le résultat de huit réunions tenues avec les parties prenantes et facilitées par SustainAbility, une firme de consultants en durabilité et Ceres, un réseau d'investisseurs et d'environnementalistes.

³¹ Le rapport est accessible en trois clics (Corporate Citizenship / Corporate Sustainability Report / Download PDF). La compagnie participe au programme Electric Utility Sector Supplement Pilot de la GRI, afin d'identifier des indicateurs de performance pour l'industrie.

³² Les thèmes-clés retenus sont : l'importance d'avoir des indicateurs de sécurité et santé sur le lieu de travail; le changement climatique (positionnement politique, technologie); le coût de l'électricité (nécessité de renforcer l'éducation du consommateur); l'efficacité énergétique (comme solution partielle au changement climatique); le forage des sommets montagneux (position, impacts environnementaux); les questions de mercure sur les lieux de production (régulation); une force de travail vieillissante (plan pour y faire face); la croissance du réseau de transmission; la performance de la chaîne d'approvisionnement; et les effets environnementaux (eau, air, déchets).

De son côté, dès la première page introductive du rapport 2008 de **BT**³³, il est indiqué que le rapport se concentre sur les questions les plus importantes pour les parties prenantes, qui ont été identifiées via un processus formel (recherche auprès des clients, employés et fournisseurs et à travers l'analyse de questions parlementaires et de questionnaires auprès des investisseurs). En 2007, la compagnie a réuni une table ronde avec neuf leaders d'opinion du milieu industriel, réglementaire, d'ONG et autres organisations travaillant sur la divulgation en matière de RSE, afin de discuter du rapport de l'année. Ils ont évalué en quoi le rapport couvrait bien les principaux thèmes ainsi que son aspect pratique, sa crédibilité, et la divulgation d'objectifs et plans futurs. Le format concis a été largement approuvé, ainsi que l'idée de mettre le reste de l'information en ligne, même si le lien entre les deux versions mériterait d'être éclairci. En termes de contenus, il avait été demandé d'inclure plus d'exemples concrets afin d'illustrer les différents processus décrits.

Vancity se distingue ici dans la mesure où l'explication de cette pratique n'est pas incluse dans son rapport annuel, mais dans son rapport de responsabilité (ou *Accountability report*, qui se trouve au même endroit sur le site Web). Nous avons toutefois choisi de l'inclure ici afin de ne pas faire l'impasse sur cette pratique intégrée par la compagnie. Les parties prenantes sont en effet consultées sur les sujets.

La deuxième pratique assez courante dans notre échantillon d'étude est celle de consulter les parties prenantes sur les résultats de l'entreprise et d'insérer des citations de leurs réactions (rôle 3).

Pour **American Electric Power**, l'idée générale est « d'intégrer le processus d'engagement avec les parties prenantes à celui du développement de rapports annuels de développement durable » (AEP, 2008 : 61). Ainsi une section du rapport de développement durable 2008 est dédiée spécifiquement à l'engagement avec les parties prenantes, présentant de manière approfondie le processus engagé autour des huit réunions tenues avec elles. On y trouve un tableau récapitulant sept commentaires de parties prenantes (employés, régulateurs, domaine académique), où le plus critique (interne) questionne le fait de célébrer une année sans fatalités au sein des employés, alors qu'il y en a eu parmi les contractuels et le public.

Dans le rapport 2007 de **GDF Suez**, la section dédiée à la Stratégie et à la politique de développement durable contient un encadré qui présente les propos de parties prenantes (le Président et le Délégué général de Transparence International) au sujet des avancées réalisées mais aussi du potentiel restant pour GDF Suez en matière de prévention de la corruption.

³³ Le rapport annuel 2008 est exclusivement disponible en ligne, accessible en deux clics (Society and environment / Sustainability report 2008 – Go to the report). Une version écourtée est également disponible sous format papier (Changing World : Sustained Values, 2008), c'est notre principale base de lecture ici. Parmi tous les rapports étudiés, celui-ci est le plus agréable visuellement parlant : concis (22 pages), bien structuré, aéré, avec des graphes illustrateurs et des chiffres qui synthétisent l'information. L'entreprise devance de loin tous les autres leaders en matière de divulgation, d'après l'analyse 2006 des Global Reporters (UNEP, Standard & Poor's and SustainAbility, 2006).

Le rapport 2007 d'Unilever³⁴ inclut quant à lui une citation du directeur du développement de l'offre chez Wal-Mart (client d'Unilever), soulignant le travail fait en commun auprès du public afin d'encourager des pratiques et comportements durables de par le monde.

c. Pratique moins courante

Dans notre échantillon d'entreprises, la pratique la moins courante est le fait de consulter ses parties prenantes à propos du rapport, une fois celui-ci publié (rôle 5).

BT a un panel d'experts externes (des spécialistes des questions de RSE, venant de bureaux de consultants, du secteur gouvernemental ou du secteur privé) qui se réunit quatre fois par an. Ce panel a accès à toute l'information nécessaire pour encourager l'innovation et la durabilité au sein de la compagnie et parmi ses tâches, il doit fournir des commentaires à propos du rapport annuel.

Vancity, dans son Rapport de responsabilité (et non son Rapport annuel) dédie une section entière à expliquer le processus engagé: la compagnie consulte son panel de parties prenantes une fois le rapport produit et présente ensuite non seulement les commentaires reçus mais aussi comment cela a été intégré par la suite (voir Annexe 2).

d. Pratiques non rencontrées

Notre échantillon d'entreprises n'a pas permis de rencontrer des exemples des deux pratiques restantes identifiées par la littérature, à savoir : consulter les parties prenantes pour élaborer des indicateurs (rôle 2) et les impliquer dans la vérification du rapport (rôle 4). Signalons néanmoins que l'Association européenne de l'aluminium s'est prêtée à un tel exercice à l'occasion de l'élaboration de ses indicateurs de durabilité³⁵.

Pour conclure cette deuxième partie, reprenons quelques résultats. Parmi les entreprises de notre échantillon (qui rappelons-le, ont été sélectionnées en fonction de critères garantissant un certain niveau d'engagement dans un processus de responsabilité sociale), on trouve une relative homogénéité concernant les pratiques d'implication des parties prenantes dans le processus de reporting. Si la pratique préalable d'identification des parties prenantes (indépendamment du rapport) est bien le fait de toutes les entreprises étudiées ici, plusieurs entreprises consultent déjà leurs parties prenantes quant à la structure du rapport et aux sujets abordés, ainsi qu'aux résultats de l'entreprise (en insérant des citations correspondantes). La pratique identifiée la moins répandue consiste à consulter ses parties prenantes au sujet du rapport publié. Nous n'avons pas rencontré d'exemple des deux pratiques en lien avec les indicateurs et la vérification externe³⁶.

³⁴ Le rapport de développement durable 2007 d'Unilever se trouve en ligne, accessible en deux clics (Sustainability – Reports and publications / Sustainable Development Report 2007). Une version synthétique existe également sous format papier (Sustainable Development 2007 : An Overview), qui a servi de base ici.

³⁵ Pour plus d'information, visitez le site de l'Association à <http://www.eaa.net/en/publications/sustainability-report/>.

³⁶ D'autres exemples pertinents auraient certainement pu être trouvés dans d'autres entreprises, comme Vodafone, Shell et Novo Nordisk, qui font partie des dix premières du classement 2006 du partenariat Global Reporters entre l'UNEP, Standard & Poor's et Sustainability. Un des critères d'évaluation est en effet la gestion de l'intégration des

Conclusion

La production de rapports de développement durable, qui a connu une très forte expansion au cours des dix dernières années, connaît à présent une phase de stabilisation : aujourd'hui, environ trois-quarts des entreprises (avec des variations selon les échantillons considérés) publient ce type de rapports. Le développement fulgurant des dernières décennies est à la fois le fait d'activistes environnementaux et sociaux, qui ont réclamé une plus grande reddition de comptes afin d'accroître la crédibilité des compagnies, mais aussi celui de l'influence grandissante de la Global Reporting Initiative, qui a développé des lignes directrices afin de faciliter le processus de divulgation (Caron et Turcotte, à venir).

Suivant un développement similaire (quoique légèrement décalé dans le temps), s'il y a une dizaine d'années l'engagement des parties prenantes dans le processus de divulgation était le fait de quelques entreprises particulièrement proactives (dans la perspective de rassurer les critiques), aujourd'hui il s'agit d'une pratique nettement plus courante, qui reconnaît par ailleurs la valeur ajoutée d'un tel engagement pour la compagnie à plusieurs égards (sélection de thèmes pertinents, réorientation de la stratégie de divulgation, etc.) (KPMG et SustainAbility, 2008). L'implication des parties prenantes dans la production des rapports de développement durable a en effet une plus-value évidente, en ce qu'elle permet de s'assurer de la pertinence des sujets retenus (le critère de la GRI spécifie l'importance de détailler la procédure retenue afin de s'assurer de la pertinence des sujets abordés par le rapport), et de renforcer la légitimité et la crédibilité de l'information. Il en est de même pour la pratique spécifique que constitue la vérification par des bureaux de consultants externes, qui reste encore très marginale (en proportion avec la vérification externe en général), mais qui constitue pour plusieurs une garantie de transparence et de crédibilité (CBSR and Craib, 2008).

Rappelons que l'étude présentée ici a été réalisée dans un cadre précis dont il faut tenir compte pour éviter des conclusions hâtives ou des généralisations indues. Nous avons étudié l'engagement des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable en nous limitant aux informations divulguées dans lesdits rapports. Les résultats de cette étude auraient potentiellement été différents si nous avions aussi inclus les informations se trouvant sur les sites Web des différentes compagnies étudiées.

parties prenantes : Vodafone décrit notamment comment identifier celles-ci et intègre leurs commentaires dans les processus de décision tandis que Shell les intègre dans les processus d'évaluation des impacts.

Références bibliographiques

Partie A. Revue de littérature

Adams, C.A. 2002. « Internal Organisational Factors Influencing Corporate Social and Ethical Reporting ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, no 2, p. 223-250.

Adams, C.A., Hill W.Y. et C.B. Roberts. 1998. « Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimizing Corporate Behaviour? ». *The British Accounting Review*, vol. 30, no 1, p. 1-21.

Arnstein, S.R. 1969. « A Ladder of Citizen Participation ». *Journal of the American Institute of Planners*, vol. 5, no 4, (juillet), p. 216-224.

Azzone, G., Brophy M., Noci G., Welford R. et W. Young. 2007. « A Stakeholders' View of Environmental Reporting ». *Long Range Planning*, vol. 30, no 5, p. 699-709.

Ball, A., Owen D.L. and R. Gray. 2000. « External Transparency or Internal Capture? The Role of Third-Party Statements in Adding Value to Corporate Environmental Reports ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 9, no 1, p. 1-23.

Belal, A.R. 2002. « Stakeholder Accountability or Stakeholder Management: A Review of UK Firms' Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting (SEAR) Practices ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 9, no1, p. 8-25.

Bowen, F., Newenham-Kahindi A. et I. Herremans 2008. *Engaging the Community: A Systematic Review*. Research Network for Business Sustainability Knowledge Project Series: Vol. 1, Issue 1. Retrieved January 27, 2009 from <http://sustainabilityresearch.org/index.php?fa=Opportunities.engagingCommunity>.

Burchell, J. et J. Cook 2006. « Assessing the Impact of Stakeholder Dialogue: Changing Relationships between Companies and NGOs ». *Journal of Public Affairs*, vol. 6, no 3-4, p. 210-227.

Burchell, J. et J. Cook. 2008. « Stakeholder Dialogue and Organisational Learning: Changing Relationships between Companies and NGOs ». *Business Ethics: A European Review*, vol. 17, no1, p. 35-46.

Business for Social Responsibility. 2005. *CSR Reporting Issue Brief*: <http://www.bsr.org/research/issue-brief-details.cfm?DocumentID=50962>. Document consulté le 12 décembre 2008.

Caron, M.-A. et C. Gendron. 2007a. *La stratégie de communication des entreprises en matière de développement durable comme co-construction entre experts, ONG et chercheurs. Phase I*. Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal: École des sciences de la gestion, UQÀM, no 02-2007, 23 p.

Caron, M.-A. et C. Gendron. 2007b. *Séminaire sur la production de rapports de développement durable et les lignes directrices de la Global Reporting Initiative – Compte rendu des travaux*. Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal : Écoles des sciences de la gestion, UQÀM, no 03-2007, 36 p.

- Caron, M.-A. et M.-F. Turcotte. (À venir). « Path Dependence and Path Creation: Framing The Nonfinancial Information Market for a Sustainable Trajectory ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*.
- Cazal, D. 2008. « Parties prenantes et RSE: Des enjeux socio-politiques au-delà des contrats ». *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, no.1, p. 12-23.
- Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) et Craib. 2008. *CSR Trends 2008: Our 2nd Comprehensive Survey of Sustainability Report Trends, Benchmarks and Best Practices*. Toronto : Craib Design and Communications.
- Cerin, P. 2002. « Communication in Corporate Environmental Reports ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 9, p. 46-66.
- Clarkson, M.B.E. 1995. « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 1, p. 92-117.
- Cormier, D. et I. Gordon 2001. « An Examination of Social and Environmental Reporting Strategies ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 14, no 5, p. 587-617.
- Cumming, J.F. 2001. « Engaging Stakeholders in Corporate Accountability Programmes: A Cross-Sectoral Analysis of UK and Transnational Experience ». *Business Ethics: A European Review*, vol. 10, no.1, p. 45-52.
- Cummins, A. 2004. « The Marine Stewardship Council: A Multi-Stakeholder Approach To Sustainable Fishing ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 11, no 2, p. 85-94.
- Deegan, C. 2000. *Financial Accounting Theory*. McGraw-Hill Book Company: Sydney
- Deegan, C. 2002. « The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – A Theoretical Foundation ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 15, no 3, p. 282-311.
- Deegan, C. et C. Blomquist. 2006. « Stakeholder Influence on Corporate Reporting: An Exploration of the Interaction between WWF-Australia and the Australian Minerals Industry ». *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, no 4-5, p. 343-372.
- Delfgaauw, T. 2000. « Reporting on Sustainable Development: A Preparer's View ». *A Journal of Practice and Theory*, vol. 19 (supplément), p. 67-74.
- De Serres, A., Gendron C. et L. Ramboarisata. 2006. *Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale*. Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal : École des sciences de la gestion, UQÀM, no 16-2006, 170 p.
- Doane, D. 2005. Beyond Corporate Social Responsibility: Minnows, Mammoths and Markets ». *Futures*, vol. 37, no 2-3, p. 215-229.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston (MA), Pittman.
- Gendron, C. 2006. *Les rapports de responsabilité sociale et de développement durable des entreprises financières d'économie sociale. Une analyse préliminaire*, Cahier de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal : École des sciences de la gestion, UQÀM, no 10-2006, 26 p.

- Gendron, C., Turcotte M.-F. et A. Lapointe 2004. « Équité, efficience, éthique ? La régulation sociale de l'entreprise mondialisée ». *Relations Industrielles*, vol. 59, no.1, p. 73-100.
- Global Reporting Initiative. 2000. *Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance*. Boston (MA) : Global Reporting Initiative.
- Gray, R.H. 1994. « Corporate Reporting for Sustainable Development: Accounting for Sustainability in 2000 AD ». *Environmental Values*, vol. 3, no 1, p. 17-45.
- Gray, R. et M.J. Milne. 2002. Sustainability Reporting: Who's Kidding Whom? Downloaded August 25, 2008 from: http://www.business.otago.ac.nz/acty/research/pdf/sustainability_reporting.pdf
- Gray, R., Owen D. et C. Adams. 1996. *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*. Londres : Prentice Hall.
- Gray, R., Couhy R. et S. Lavers. 1995. « Corporate Social and Environmental Reporting: A Review of the Literature and a Longitudinal Study of UK Disclosure ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 8, no 2, p. 47-77.
- Henriques, I. et P. Sadorsky. 1999. « The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance ». *The Academy of Management Journal*, vol. 42, no 1, p. 87-99.
- Holliday, C.O, Schmidheiny S. et P. Watts. 2002. *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*. Sheffield : Greenleaf Publishing.
- Knox, S., Maklan S. et P. French. 2005. « Corporate Social Responsibility: Exploring Stakeholder Relationships and Programme Reporting across Leading FTSE Companies ». *Journal of Business Ethics*, vol. 61, no 1, p. 7-28.
- Kolk, A. 2008. « Sustainability, Accountability and Corporate Governance: Exploring Multinationals' Reporting Practices ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 17, no 1, p. 1-15.
- Kolk, A. 2003. Trends in Sustainability Reporting by the Fortune Global 250, in *Business Strategy and the Environment*, vol. 12, no 5, p. 279 – 291.
- KPMG et SustainAbility. 2008. *Count Me In. The Readers' Take on Sustainability Reporting*. Londres : SustainAbility.
- Mitchell, R.K., Agle B.R. et D.J. Wood. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts ». *The Academy of Management Review*, vol. 22, no.4, p. 853-886.
- Morsing, M. et M. Schultz 2006. « Corporate Social Responsibility Communication: Stakeholder Information, Response and Involvement Strategies ». *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, no.4, p. 323-338.
- Owen, D.L., Swift T. et K. Hunt. 2001. « Questioning the Role Of Stakeholder Engagement In Social And Ethical Accounting, Auditing And Reporting ». *Accounting Forum*, vol. 25, no.3, p. 264-282.
- Owen, D.L., Swift T.A., Humphrey C. et M. Bowerman. 2000. « The New Social Audits: Accountability, Managerial Capture or the Agenda of Social Champions? ». *The European*

Accounting Review, vol. 9, no 1, p. 81-98.

Pedersen, E.R. 2006. « Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice ». *Business and Society Review*, vol. 3, no 2, p. 137-163.

Perrini, F. et A. Tencati 2006. « Sustainability and Stakeholder Management: The Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, no 5, p. 296-308.

Sillanpää, M. 1998. « The Body Shop Values Report. Towards Integrated Stakeholders Auditing ». *Journal of Business Ethics*, vol. 17, no 13, p. 1443-1456.

Snider, J., Hill R.P. et D. Martin. 2003. « Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World's Most Successful Firms ». *Journal of Business Ethics*, vol. 48, no 2, p. 175-187.

Stratos, 2008. Canadian Corporate Sustainability Reporting: Best Practices 2008 Summary. Stratos.

SustainAbility/UNEP. 1999. *The Internet Reporting Report*. Londres : SustainAbility.

Tilt, C.A. 1994. « The Influence of External Pressure Groups on Corporate Social Disclosure: Some Empirical Evidence ». *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 7, no 4, p. 47-72.

Tschopp, D.J. 2005. « Corporate Social Responsibility: A Comparison between the United States and the European Union ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 12, no 1, p. 55-59.

United Nations. Assemblée générale. 2008. *Towards Global Partnerships*. Résolution 62/211. (A/RES/32/211).

United Nations Environment Program (UNEP), Standard & Poor's et SustainAbility. 2006. *Tomorrow's Value. The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting*. Londres : SustainAbility.

UNEP. 1994. *Company Environmental Reporting. A Measure of the Progress of Business and Industry towards Sustainable Development*. Technical report 24. Paris : United Nations Environment Programme.

Van Huijstee, M. et P. Glasbergen. 2007. « The Practice of Stakeholder Dialogue between Multinationals and NGOs ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, published online on Wiley InterScience DOI: 10.1002/csr.171.

Waddock, S. 2001. « Integrity and Mindfulness: Foundations of Corporate Citizenship ». In *Perspectives on Corporate Citizenship*, sous la dir. de Andriof J. and McIntosh M., p. 26-38. Sheffield : Greenleaf.

Wallage, P. 2000. « Assurance on Sustainability Reporting: An Auditor's View ». *A Journal of Practice and Theory*, vol. 19 (supplément), p. 53-65.

Wheeler, D. et J. Elkington. 2001. « The End of the Corporate Environmental Report? Or the Advent of Cybernetic Sustainability Reporting and Communication ». *Business Strategy and the Environment*, vol. 10, no 1, p. 1-14.

Wheeler, D. et M. Sillanpää. 1998. « Including the Stakeholders: The Business Case ». *Long Range Planning*, vol. 31, no 2, p. 201-210.

Zambon, S. et A. Del Bello. 2005. « Towards a Stakeholder Responsible Approach: The Constructive Role of Reporting ». *International Journal of Business in Society*, vol. 5, no 2, p. 130-141.

Partie B. Sources pour l'analyse des meilleures pratiques

1. BC Hydro. 2008. *2008 Annual Report. Reporting on Our Triple Bottom Line Performance*, 106 p. En ligne : <http://www.bchydro.com/info/reports/reports853.html>.
2. Gaz Métro. 2007. *Brochure d'entreprise. La bonne énergie à la bonne place*, 36 p. En ligne : http://www.corporatif.gazmetro.com/Data/Media/2007_Brochure_GZM_FR.pdf.
3. Vancity. 2006. *2006 Annual Report*, 16 p. En ligne : <https://www.vancity.com/MyMoney/AboutUs/WhoWeAre/CorporateReports/AnnualReports/>.
4. AEP-American Electric Power. 2008. *2008 Corporate Sustainability Report*, 68 p. En ligne : <http://www.aep.com/citizenship/crreport/>.
5. KEPCO-Kansai Electric Power Company. 2007. *CSR Report 2007*, 23 p. En ligne : <http://www.kepcoco.jp/english/action/pdf2007/e2007.pdf>.
6. Statkraft 2007. *2007 Annual Report. Sustainability Report. You Can Go a Long Way with Pure Energy*, 128 p. En ligne : http://www.statkraft.com/Images/AR-ENG-AS2007_tcm4-8665.pdf.
7. GDF Suez. 2007. *Rapport développement durable 07*, 73 p. En ligne : http://www.gdfsuez.com/fileadmin/user_upload/pdf/RDD-2007-VF.pdf.
8. Unilever. 2007. *Sustainable development 2007: An Overview*, 36 p. En ligne : http://www.unilever.com/Images/es_unilever_sd_2007_final_tcm13-124800.pdf.
9. Rio Tinto. 2007. *2007 Sustainable Development Reporting*. En ligne : <http://www.riotinto.com/ourapproach/sustainabledevelopment.asp>.
10. BT. 2008. *Changing World, Sustained Values 2008*, 24 p. En ligne : http://www.btplc.com/Societyandenvironment/ourapproach/sustainabilityreport/pdf/2008/BT_CSR_08_SinglePage.pdf.

Annexes

Annexe 1 : Cartographie des liens de Gaz de France avec ses parties prenantes (sur 2 pages) (*Source : Rapport de développement durable GDF Suez 2007, pp. 20-21*)

ENJEUX ET STRATÉGIE

AVEC LES PARTIES PRENANTES, UN DIALOGUE

En 2002, Gaz de France a conduit un travail d'identification de ses parties prenantes, de leurs attentes et des différents modes relationnels qu'elles établissent avec le Groupe. Cette cartographie a été actualisée en 2007 (cf. tableau ci-dessous) pour tenir compte des évolutions sociétales et des priorités.

Parties prenantes		Attentes
Clients	Clients, associations de consommateurs, BVP	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture des marchés : liberté du client de conserver les tarifs réglementés ou de s'orienter vers de nouvelles offres de marché - Visibilité sur les tarifs - Offre « électricité / gaz et services » - Offres respectueuses de l'environnement - Transparence de l'offre et des tarifs - Exigences de fiabilité, disponibilité - Conseil, expertise - Traitement des réclamations - Soutien aux clients démunis avec aide au financement - Communication responsable
	Fournisseurs de gaz naturel clients du réseau	<ul style="list-style-type: none"> - Accès transparent et non discriminatoire aux installations, transparence des informations - Protection des informations commercialement sensibles
Collaborateurs	Collaborateurs et institutions représentatives du personnel (IRP)	<ul style="list-style-type: none"> - Redistribution équitable, rémunération, reconnaissance, actionnariat salarié - Prévention-sécurité, conditions de travail - Concertation et dialogue social (retraites, fusion avec Suez) - Promotion et formation - Diversité et lutte contre les discriminations - Conciliation vie professionnelle/vie privée - Informations sur la vie du Groupe
Organismes publics	Autorités locales	<ul style="list-style-type: none"> - Retombées économiques locales - Desserte et densité du réseau, coordination travaux, services - Participation à des agendas 21 locaux et autres démarches DD
	Pouvoirs publics	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la réglementation, exemplarité sociale - Missions de service public - Dialogue sur les grands enjeux environnementaux - Renforcement de la sécurité des chantiers de réseaux
	Régulateurs nationaux et instances européennes	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la concurrence, non-discrimination, transparence, déontologie
Partenaires économiques	Fournisseurs long terme de gaz naturel et d'électricité	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure valorisation économique de leurs ressources et diversification de leur portefeuille de vente
	Fournisseurs de biens et services	<ul style="list-style-type: none"> - Égalité de traitement, reconnaissance mutuelle et mise en concurrence, transparence des conditions d'achat
	Partenaires industriels et fédérations institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Transfert de compétences - Codéveloppement
Partenaires financiers	Actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> - Performance économique, transparence de gestion - Stratégie de long terme - Informations sur la fusion GDF Suez
	Autorité des Marchés financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des règles du marché - Transparence de l'information
	Banques, institutions financières	<ul style="list-style-type: none"> - Performance économique - Impact sociétal
	Agences de notation	<ul style="list-style-type: none"> - Information authentique, transparente et vérifiée - Prise en compte du développement durable
Sociétés civiles	Associations et ONG	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration des pratiques de l'entreprise - Soutien à la promotion du développement durable - Engagements sur les enjeux environnementaux et sociaux
	Riverains	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité industrielle et environnement - Modalités de maîtrise de l'urbanisation - Retombées économiques locales
	Médias	<ul style="list-style-type: none"> - Recevoir une information fiable et sûre - Réactivité face à l'actualité
	Établissements d'enseignement et de recherche	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien aux programmes de recherche - Transfert de connaissances, recrutement - Conseil scientifique

ENJEUX ET STRATÉGIE

CONSTRUCTIF

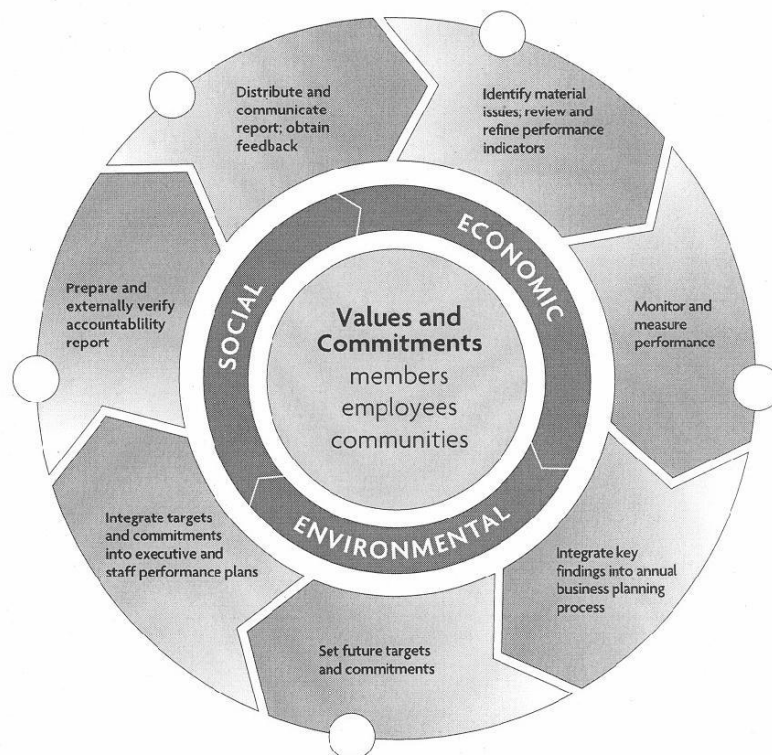
	Modes de relation	Exemples d'actions spécifiques
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enquêtes de satisfaction ■ Suivi de la relation commerciale ■ Médiateur Gaz de France ■ Contrat de vente ■ Contrat de services ■ Partenariats relais des Centres de relation Clientèle (réseau PPAO) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ouverture des marchés : prix fixes garantis - Mise en place d'un numéro d'appel grand public avant l'ouverture des marchés - Offre duale électricité / gaz - Participation au FSL - Fonds solidarité énergie Gaz de France - Modification de la campagne publicitaire « Une énergie durable entre nous » en « Une énergie nouvelle entre nous » - 139 points partenariaux d'accueil et d'orientation pour les clients démunis
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Règles édictées par les Codes de bonne conduite de GRTgaz et de GDF ■ Réunion du Comité de concertation des consommateurs du réseau de transport Gaz de France 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponses des ATCF (Accueil technique clients fournisseurs) aux fournisseurs souhaitant opérer sur le marché français
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information des salariés ■ Enquête de satisfaction (maison mère) ■ Echanges avec les représentants des salariés ■ Négociations sociales ■ Représentation au Conseil d'administration et au Comité d'entreprise européen 	<ul style="list-style-type: none"> - Actionnariat salarié : projet de plan « Actions + 2007 » (attribution gratuite d'actions GDF) - Signature de la Charte de la diversité en 2005 - Accueil de 400 jeunes dans le cadre du projet « Alternance 2007 » - Création de la CAMEG (caisse d'assurance maladie des Industries électriques et gazières) - Evolution des instances représentatives du personnel - Réalisation de l'enquête RH annuelle « Gaz de France et vous »
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enquêtes de satisfaction ■ Partenariats locaux ■ Contrat de vente ■ Contrat de service public ■ Mécénat 	<ul style="list-style-type: none"> - Politique « Territoires 21 » - Chantiers propres - Restauration patrimoine culturel via la Fondation - Charte sur l'organisation des services publics et des services au public en milieu rural (2006) - Convention « Ville et cohésion sociale » (2006) - Développement des partenariats public-privé (ex. centre hospitalier de Roanne) - Outil de diagnostic territorial (analyse des flux de matières et d'énergie réalisée avec la ville de Lille) - Renovation d'écoles en Roumanie par le biais de la filiale Distrigaz Sud
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conventions et protocoles ■ Contrat de service public 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution des IRP selon le décret d'application du 14 avril 2007 - Participation au Grenelle de l'Environnement - Crédit d'impôt chaudière à condensation (loi de finances)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informations sur l'activité et sur le secteur de l'énergie ■ Participation aux groupes de travail avant projet de loi ■ Règles édictées par le Code de bonne conduite de GRTgaz, du distributeur GDF 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation au GTG (Groupe de travail gaz) en vue de l'ouverture des marchés aux particuliers - Réforme des règles européennes de taxation des produits énergétiques (Livre vert)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partenariats ■ Contrats d'achats long terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Accords signés avec le Groupe Cheniere Energy Inc. donnant à GDF un accès de long terme sur le marché américain du GNL - Gaz de France et Sonatrach prolongent jusqu'en 2019 leurs contrats de GNL
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contrats conformes aux principes directeurs des achats 	<ul style="list-style-type: none"> - Signature de chartes d'engagements mutuels dans le cadre du Pacte mondial - Introduction d'indicateurs corruption et éthique dans les contrats
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Animation de filières, aides à l'exportation ■ Réponse conjointe à des appels d'offres ■ Partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet de fusion Suez Gaz de France - Partenariat stratégique avec Gazprom
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information ■ Assemblée générale ■ Projets industriel et social 	<ul style="list-style-type: none"> - Espaces réservés sur les sites Internet et intranet - Numéros verts, adresses mails et service courrier dédiés - Salle de consultation des informations financières - Fusion : présentation et communiqués de presse : objectifs opérationnels et financiers, gouvernance du nouveau Groupe, calendrier (octobre 07)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information ■ Comptes audités 	<ul style="list-style-type: none"> - Document de référence - Envoi de tous les documents remis en AG
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information ■ Rapports des agences de notation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport annuel
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information ■ Réalisation d'évaluations-notations sollicitées et déclaratives 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport développement durable - Rapport « Communication sur le progrès » - Questionnaires ISR : outils de réponses spécifiques par enjeu
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Information ■ Panel des Parties prenantes ■ Partenariats, parrainages ■ Communication conjointe ■ Appui aux projets et codéveloppement 	<ul style="list-style-type: none"> - Accord de partenariat signé avec le PNUD à Alger dans le cadre du projet « Daria de Charouine, appui au développement des capacités locales » - Engagement de Gaz de France au sein d'« Entreprises pour les droits de l'homme » - Partenariats renouvelés avec l'ADEME, WWF France, Emmaüs - Signature d'une convention avec SOS Familles - 2^e Réunion de concertation avec les membres du Comité 21 (février 2007)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réunions d'échange et d'information publiques ■ Enquêtes de satisfaction ■ Concertation 	<ul style="list-style-type: none"> - Courrier d'information avant travaux GDF - Réunion publique à Montoir-de-Bretagne pour présenter le projet de développement du terminal méthanier aux riverains
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Relation médias 	<ul style="list-style-type: none"> - Conférences, communiqués, voyages de presse, interviews, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participation aux forums écoles ■ Partenariats de recherche ■ Contrats de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Prix Gaz de France (Académie des sciences)
	Niveaux d'implication du Groupe dans les relations avec ses parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> ■ Information ■ Echanges actifs, programmes communs ■ Contractualisation 	

Annexe 2 : Processus de consultation avec les parties prenantes à propos du Rapport de responsabilité chez Vancity (sur 4 pages) (source : *Rapport de responsabilité 2006-2007*, pp. 160-163).

E1

ways we ensure our report is credible

OUR ACCOUNTABILITY REPORTING PROCESS



This graphic shows the key steps in our reporting process, and the circles indicate at what stages we involve stakeholders.

See appendix G1.2 for more on our reporting process

E2

summary of feedback from our stakeholder panel and our response **GRI 4.17**

VANCITY GROUP STAKEHOLDER STATEMENT

Background

Vancity engaged with Ceres to organize a formal process to obtain multi-stakeholder feedback on the organization's 2006-07 Accountability Report. Through Ceres, Vancity created a Stakeholder Panel that included expertise in the organization's material sustainability impacts. The panel reviewed the outline and draft of Vancity's Accountability Report, provided feedback on the completeness, credibility and responsiveness of the report and made suggestions on how the organization could enhance its sustainability performance and disclosure going forward. The stakeholders participated in this process as individuals, rather than as representatives of their respective organizations. This statement, written by Ceres and signed off by the stakeholder panel members, is a summary of the key points made by the panel.

Ceres is a coalition-based non-profit organization representing over 100 investor, environmental and public interest groups working with companies and investors to address sustainability challenges.

Overall impressions

Overall, the panel applauded Vancity for the scope, depth and credibility of its sustainability disclosure. The stakeholders also felt that the organization has been very responsive to suggestions and feedback provided during the outline and draft review processes.

There has been significant turnover in Vancity's executive team during the reporting period. The panel suggested that the new leadership use the Accountability report to clearly lay out their sustainability vision for the organization and explain the linkages to Vancity's business and community leadership strategies.

While the report is comprehensive, the volume of information presented was sometimes seen as overwhelming. The panel recommended that Vancity could better prioritize and highlight key data and narrative.

Completeness

The stakeholder panel agreed that the "material issues" identified by Vancity – protecting member interests, climate change, responsible money stewardship and talent management – are appropriate, keeping in mind the organization's operations and impacts. It was suggested that the organization could better contextualize these topics by providing information on how the organization has been affected by and is responding to events of significance during the reporting period. This included the sub-prime credit crisis and the growing understanding of the importance of the financial services sector in addressing climate change through its internal operations, products and services.

The panel recommended that Vancity include more information in their final report about a few issues including the following:

1. How Vancity addresses the sustainability performance of its supply chain
2. More analysis on the scope of the problems associated with information technology and concrete details on the organization's plans to address this issue, including linkages to privacy and data security
3. Data on member and employee satisfaction to be compared with rates of turnover and retention to indicate whether the changing trends have had business impacts

Stakeholder Panel Members

- Tim Beachy, United Community Services Co-op
- Melanie Buffel, British Columbia Asset Building Collaborative
- Colin Campbell, Sierra Club British Columbia
- Steve Carley, The Ethical Funds Organization
- Peter Chapman, SHARE
- André Forgues, Desjardins Group
- Seth Klein, Canadian Centre for Policy Alternatives (CCPA)
- Chris Mazur, Grand & Toy
- Geoff Meggs, Consultant, Labour Issues
- Andrea Moffat, Ceres
- Veena Ramani, Ceres
- Barbara Turley-McIntyre, The Co-operators

E2

summary of feedback from our stakeholder panel and our response

Credibility

The stakeholder panel greatly appreciated the credible process followed by Vancity in obtaining feedback on their sustainability performance and disclosure through the multi-stakeholder review process, member and employee satisfaction surveys, etc. The panel also appreciated Vancity's candour in reporting the results of these process, including positive feedback, constructive criticism and some trends that show less-than-ideal performance. It was suggested that the organization include more details on its strategy to clearly address the areas where performance could be improved, particularly as it relates to declining member and employee satisfaction and loyalty numbers, a fall in net earnings and return on equity.

Looking forward

The stakeholder panel made a number of suggestions on how Vancity could continue to set best practice in sustainability reporting and performance going forward. The organization could:

1. Continue to include goals, including medium- to long-term targets, in the report
2. Report the greenhouse gas footprint of its lending and investment portfolios and set a goal to reduce this footprint
3. Benchmark the wages and benefits of its employees and contractors against livable wage, rather than minimum wage
4. Consider options to be more active in public policy on issues of importance to its membership and workforce, and engage these constituencies as a part of this process

The panel believes that these suggestions would help Vancity both demonstrate and live leadership.

VANCITY'S RESPONSE

First, we would like to thank the stakeholder panel members. We really appreciated the effort you took to read and provide thoughtful and constructive feedback on the content of the report. We found the sessions to be quite inspiring. Your input helped us improve our 2006 – 07 Accountability Report in terms of its completeness and responsiveness, as well as providing us with ideas for ways we can improve our performance in the future. We would also like to thank Ceres for organizing the panel, including chairing the meetings, recording the feedback received and coordinating the development of the stakeholder statement included in this report.

Overall impressions

We agree that, despite our concerted attempts to focus on material issues, the amount of information contained in the report is somewhat overwhelming. Based on feedback we received last cycle (we heard that stakeholders like the ability to view or print everything in one document) we decided to create one PDF that includes everything, including supplementary data. Readers also have the ability to print individual sections of most relevance to them. To complement the full PDF report, we created a hard copy summary report to raise awareness of our accountability reporting process amongst employee and members.

See section A5.2 for information on our focus on material issues.

We heard that the draft the panel members saw (a relatively early draft) lacked a strong voice from senior management, and that it was difficult to extract our key successes, challenges and priorities from all the information provided.

summary of feedback from our stakeholder panel and our response

E2

A change we made as a direct result of the panel members' feedback was to include four messages from our executive leadership team, one for each performance section: D1, D2, D3 and D4.

Completeness

Originally, we presented our material issues as protecting member interests, climate change, responsible money stewardship and the war for talent. Based on feedback from our external auditor on our material issues and due to the inclusion of the leadership statements, we made two further changes: Instead of focusing on protecting member interests (we felt this issue was covered adequately in one of the four leadership statements), we explored the issue of Vancity's role in access to affordable housing. We also rewrote responsible money stewardship to focus solely on the asset backed commercial paper issue, which came about as a result of the sub-prime credit crisis.

Where possible given the timeframe, we included information in the report on the additional issues recommended by the panel members:

- We included an action plan to develop a strategy to actively encourage our suppliers to adopt practices and policies that demonstrate social and environmental value.
- We included more information on information technology and our plans in this area.
- We compared employee satisfaction to rates of turnover; but were unable to look at member satisfaction compared to retention as this data was not readily available.

Looking forward

We agree with all the recommendations the stakeholder panel made regarding how we set best practice in sustainability reporting and performance going forward:

- We will continue to include goals, including medium- to long-term targets. These commitments to improve our performance and demonstrate leadership is what accountability reporting is all about. (The report itself is merely a means to this end.)
- In future, we will benchmark our entry-level salary against the local living wage. (This figure was not available at the time of publication.)
- We intend to become more active and purposeful in our advocacy work, particularly around the focus areas of our community leadership strategy.
- Regarding the recommendation to report the greenhouse gas footprint of our lending and investment portfolios, we would like to do more here and demonstrate leadership. However, in the absence of a generally accepted standard of measurement, we do not expect to move quickly in this area.

