



Comment évaluer les attentes RSE des parties prenantes externes qui ont le plus d'influence sur le fonctionnement d'un établissement de santé et pour quels intérêts ?

Florent Bachelin

► To cite this version:

Florent Bachelin. Comment évaluer les attentes RSE des parties prenantes externes qui ont le plus d'influence sur le fonctionnement d'un établissement de santé et pour quels intérêts ?. Sciences de l'Homme et Société. 2022. dumas-04082571

HAL Id: dumas-04082571

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04082571>

Submitted on 26 Apr 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER
MOMA

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'UNIVERSITE
" MANAGEMENT DU DEVELOPPEMENT DURABLE EN SANTE "

Comment évaluer les attentes RSE des parties prenantes
externes qui ont le plus d'influence sur le fonctionnement
d'un établissement de santé et pour quels intérêts ?

Présenté par :

Florent BACHELIN – CHU de Nice

Jury :

Monsieur Gérald NARO, Professeur des Universités en Science de
Gestion - MOMA, Université de Montpellier (Directeur de Mémoire)
Monsieur Olivier TOMA, Fondateur Primum Non Nocere, Béziers

Année : 2021-2022

En partenariat avec

Résumé

Aujourd'hui la question du dérèglement climatique est une évidence pour tous. Températures dépassant les 40°C, incendies incontrôlables, sécheresse globale... L'été caniculaire survenu en 2022 aura achevé de convaincre les climato-sceptiques de la réalité du réchauffement climatique. Et l'un des effets directs de ces changements est la dégradation des conditions de santé. Il y aurait donc une contradiction si le système de santé et ses acteurs n'étaient pas mobilisés sur le sujet de la prévention du réchauffement climatique. En outre, les établissements de santé ont des impacts environnementaux importants, un poids économique fort, sont souvent les plus gros employeurs des villes et ont un rôle déterminant dans la santé publique et l'éducation à la santé. Les établissements de santé sont donc naturellement concernés par la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et ne pas se préoccuper de cette question serait finalement faillir un peu à leurs missions.

Mais mener une démarche RSE doit inévitablement passer par la reconnaissance et la prise en compte des intérêts de ses parties prenantes afin de co-construire les objectifs RSE de l'établissement, de limiter les impacts négatifs de ses activités et d'optimiser la relation dans une optique gagnant-gagnant.

C'est cette relation entre le CHU de Nice, plus gros établissement de santé des Alpes-Maritimes, et la diversité de ses parties prenantes que je me propose d'étudier dans ce mémoire, en cartographiant celles-ci et en initiant un dialogue avec elles. Enfin ce dialogue adapté avec les parties prenantes les plus pertinentes a permis d'identifier les principaux enjeux RSE et les opportunités de partenariats mutuellement bénéfiques.

Après avoir défini les notions de RSE et les concepts autour des parties prenantes, je présenterai la méthodologie et les outils mobilisés pour répondre au sujet de ce mémoire « *Comment évaluer les attentes RSE des parties prenantes externes qui ont le plus d'influence sur le fonctionnement d'un établissement de santé et pour quels intérêts ?* », ainsi que les résultats obtenus et les partenariats mobilisables. En bonus, une matrice de matérialité sera présentée afin d'aider à la priorisation de ces enjeux RSE.

Mots clés : Parties prenantes – RSE - Responsabilité Sociétale des Entreprises - Dialogue

Table des matières

Résumé	2
Remerciements	4
Glossaire	5
A. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	7
<u>1.</u> Du Développement Durable à la Responsabilité Sociétale	7
<u>2.</u> Qu'est-ce que la RSE / RSO ?	8
<u>3.</u> Les documents de références de la RSE/RSO	10
<u>4.</u> La Norme ISO 26000	12
<u>5.</u> Les Objectifs du Développement Durable (ODD)	14
<u>6.</u> La RSE dans le secteur de la santé	15
<u>7.</u> Les attentes RSE de la société à l'égard des établissements de santé	16
B. Les concepts autour des parties prenantes	18
<u>1.</u> Les définitions du concept de « Stakeholders »	18
<u>2.</u> Les théories des parties prenantes ou « Stakeholder's theory »	21
<u>3.</u> Les typologies de « Stakeholders »	22
<u>4.</u> La priorisation des parties prenantes	26
<u>5.</u> Les parties prenantes des établissements de santé	28
<u>6.</u> Dialoguer avec les parties prenantes	29
C. La méthodologie de travail	35
<u>1.</u> Cartographie des parties prenantes	35
<u>2.</u> Priorisation des parties prenantes	38
<u>3.</u> Construction du questionnaire d'identification et d'évaluation	40
<u>4.</u> Organisation du dialogue avec les parties prenantes externes	43
<u>5.</u> Organisation du dialogue avec les prestataires extérieurs	45
D. Analyse des résultats et discussions	46
<u>1.</u> Parties prenantes externes	46
<u>2.</u> Prestataires extérieurs	51
<u>3.</u> Intérêts de ce dialogue pour les parties prenantes	52
<u>4.</u> Intérêts de ce dialogue pour le CHU de Nice	53
<u>5.</u> Parties prenantes internes	57
<u>6.</u> Matrice de matérialité	60
Conclusion	65
Bibliographie	68
Annexes	71

Remerciements

Je profite de cet espace qui m'est donné pour remercier le partenariat entre le CESEGH et le C2DS qui a permis la création de ce Diplôme Universitaire « Management du Développement Durable en Santé » et en particulier Olivier TOMA, coordonnateur de ce diplôme, qui par sa volonté, sa force de conviction et son implication personnelle a construit un formidable outil de formation à disposition du monde de la santé.

Je souhaitais également remercier, Gérald NARO, directeur de mémoire et responsable pédagogique de ce diplôme, ainsi que l'ensemble des intervenants universitaires et professionnels qui m'ont particulièrement apporté tant par leurs compétences, leurs connaissances que par leurs convictions.

Mes remerciements vont aussi vers mon milieu professionnel, ma direction pour me faire confiance, ainsi que les membres de la cellule performance qui ont contribué à me libérer du temps et mes collègues impliqués de près ou de loin dans la démarche RSE du CHU de Nice.

Je suis également reconnaissant pour l'ensemble des personnes avec lesquelles j'ai pu dialoguer dans le cadre de ce mémoire. Pour certaines, nos chemins se sont déjà recroisés et pour d'autres, je ne doute pas une minute que nous allons pouvoir collaborer ensemble pour faire avancer les enjeux développement durable au sein du CHU de Nice et au-delà.

Je voudrais également remercier infiniment tous mes collègues de cette promotion 2022. J'ai découvert des gens merveilleux avec de vraies valeurs et qui aiment les faire partager. Ce fut un plaisir de travailler avec eux et de vivre tous ces bons moments.

Enfin je ne peux qu'associer à mes remerciements ma famille pour m'avoir libéré le temps nécessaire au suivi de cette formation et surtout, un grand merci à mon fils, Maël, pour me challenger chaque jour à modifier mes comportements, à devenir la meilleure version de moi-même et ainsi contribuer encore plus loin au sein de l'hôpital pour le bénéfice de ses employés et ses patients.

Glossaire

AA1000SES : AA1000 Stakeholder Engagement Standard. La norme AA1000 d'engagement des parties prenantes est un cadre d'application générale permettant d'évaluer, de concevoir, de mettre en œuvre et de communiquer l'engagement des parties prenantes.

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie qui est l'opérateur de l'état pour accompagner la transition écologique et énergétique. Etablissement public placé sous la tutelle conjointe du ministère de la Transition écologique et solidaire et du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

ANAP : Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux accompagne les professionnels de la santé dans l'évolution de leurs organisations afin d'améliorer le service rendu à tous, de manière durable et responsable.

ANFH : Association Nationale pour la Formation permanente du personnel Hospitalier.

ARS : Une Agence Régionale de Santé est un établissement public administratif de l'État français chargé de la mise en œuvre de la politique de santé dans sa région. Créées le 1^{er} avril 2010, les agences régionales de santé sont régies par le titre III du livre IV de la première partie du code de la santé publique.

C2DS : Comité pour le Développement Durable en Santé. Association de loi 1901 créée en 2006 réunissant des acteurs du soin mobilisés autour du développement durable. Accompagne ses adhérents, établissements sanitaires et médico-sociaux de tout type d'activité et de tout statut juridique confondus.

CHU : Centre Hospitalier Universitaire.

CDDEP : Le club développement durable des établissements et entreprises publics est piloté par le Commissaire général du développement durable et a pour objectifs de favoriser la réflexion stratégique et la mise en œuvre du développement durable dans les organismes publics. Il a été créé en octobre 2006.

Comité 21 : Le Comité 21 est le Comité français pour l'environnement et le développement durable qui vise à accompagner les organisations dans la mise en place du développement durable dans le but de faire vivre en France l'Agenda 21 (programme d'actions pour le XXI^{ème} siècle, ratifié au Sommet de la Terre de Rio).

DD : Développement Durable.

DU MDDS : Diplôme Universitaire Management du Développement Durable en Santé.

FHF : Fédération Hospitalière de France.

GRI : Global Reporting Initiative. Initiative internationale de diverses parties prenantes visant à créer un cadre commun à la production volontaire de rapports sur l'ensemble des pratiques économiques, écologiques et sociales d'une entreprise.

HAS : Haute Autorité de Santé, autorité publique indépendante à caractère scientifique, dotée de la personnalité morale et disposant d'une autonomie financière. Mise en place le 1er janvier 2005, l'institution a été créée par la loi du 13 août 2004 relative à l'Assurance maladie.

ISO : International Organization for Standardization, traduit par Organisation Internationale de Normalisation.

MODD : Mon Observatoire du Développement Durable est un outil d'évaluation de la maturité RSE des structures sanitaires, médico-sociales et sociales élaboré par l'Agence Nationale d'Appui à la Performance sanitaire (ANAP).

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique (organisation internationale d'études économiques).

ODD : Objectifs de Développement Durable qui désigne les dix-sept objectifs établis par les États membres des Nations unies et qui sont rassemblés dans l'Agenda 2030.

OIT : L'Organisation Internationale du Travail est depuis 1946 une agence spécialisée de l'ONU.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

ONU : Organisation des Nations Unies.

ODD : Objectifs de Développement Durable.

PACA : Région Provence Alpes Côte d'Azur aussi appelée Région SUD. Regroupe 6 départements : Alpes-de-Haute-Provence (04), Hautes-Alpes (05), Alpes-Maritimes (06), Bouches-du-Rhône (13), Var (83) et Vaucluse (84).

PP : Parties Prenantes.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

RSO : Responsabilité Sociétale des Organisations.

A. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

1. Du Développement Durable à la Responsabilité Sociétale

En 1968, les travaux du Club de Rome, avec la publication du rapport « Halte à la croissance », ont été le point de départ d'un très large débat qui a conduit au concept d'éco-développement abordé à la conférence de Stockholm en 1972, puis au « développement durable » prôné par le rapport Brundtland, « Notre avenir à tous », publié en 1987 par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'Organisation des Nations Unies. Mme Gro Harlem BRUNTLAND, donne alors la 1^{ère} définition du développement durable (DD) qui est toujours celle retenue dans l'ISO 26000 :

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »¹.

C'est en juin 1992, au premier « Sommet de la Terre » organisé par les Nations Unies à Rio de Janeiro qu'est consacré le terme de « développement durable ». 170 chefs d'états et de gouvernements signent un programme d'actions pour le XXI^{ème} siècle : l'Agenda 21 qui en dresse les objectifs. Le schéma ci-dessous illustre concrètement les 3 piliers du développement durable, leurs zones de compromis, ainsi que l'importance de la gouvernance pour manager ces aspects.



¹ ONU, Rapport Brundtland, 1987

Le développement durable invite les organismes, à se transformer et à s'adapter aux nouveaux enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux. Et c'est à ce titre, que la contribution des organisations au développement durable est appelée la Responsabilité Sociétale (RS)². Elle se définit comme la déclinaison volontaire du développement durable dans leur stratégie et doit refléter la manière avec laquelle ces derniers intègrent des préoccupations sociales, environnementales et sociétales dans leurs activités, en collaboration avec leurs parties prenantes.

2. Qu'est-ce que la RSE / RSO ?

Déclinée dans les entreprises, **la responsabilité sociétale (et/ou sociale) des entreprises est appelée la RSE** et s'est imposée depuis plusieurs années aux organismes publics. On peut également parler de responsabilité sociétale des organisations (RSO).

Dans son Livre vert³ de 2001, la Commission européenne définit la responsabilité sociale et environnementale comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités (...) et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». Elle considère qu'être socialement responsable, c'est « *non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais c'est aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ».

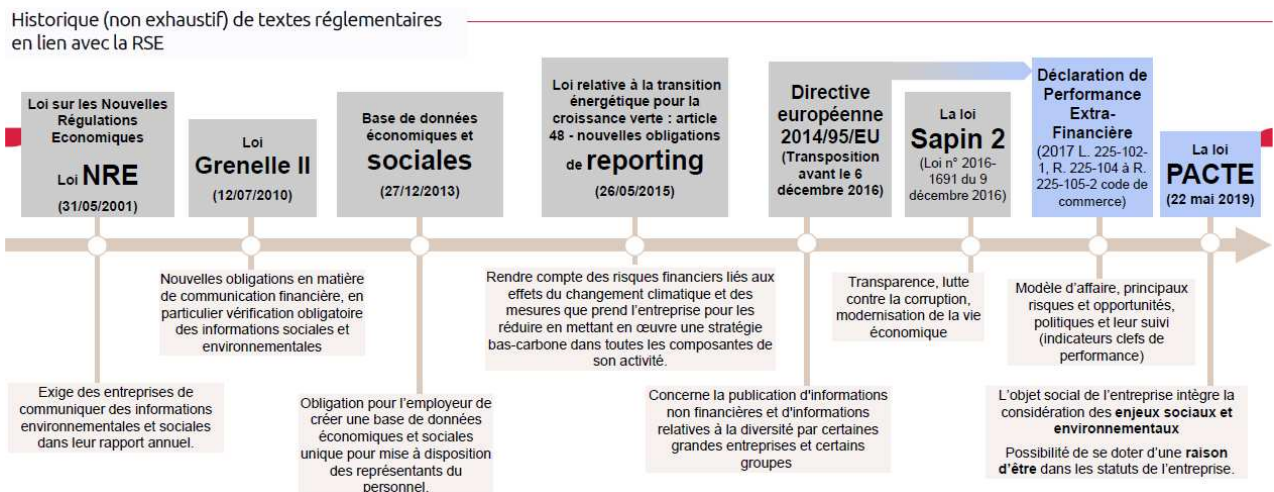
Les mutations sociales, économiques et climatiques actuelles imposent à chacun de prendre en compte sur le long terme la rareté des ressources naturelles, de préserver l'environnement et de favoriser le progrès social. Dans ces conditions, la responsabilité des entreprises, dans sa triple exigence d'associer pérennité économique, responsabilité sociale et préoccupation environnementale implique pour un organisme public de porter un nouveau regard sur son fonctionnement, ses missions et doit faire partie intégrante de la façon d'exercer sa mission de service public.

La France a mis en place de nombreuses initiatives réglementaires et volontaires en faveur de la RSE et d'une plus grande transparence. Dès le début des années 1980, les impulsions

² MEDDE, Stratégie Nationale de Transition Écologique vers un Développement Durable, 2015

³ Commission Européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » du 18 juillet 2001.

réglementaires ont cherché à renforcer la transparence des informations extra-financières des organisations à travers notamment la publication obligatoire d'un bilan social. Depuis la loi NRE⁴ de juillet 2001 a imposé à certaines entreprises, d'expliciter dans leur rapport de gestion, la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Puis le renforcement législatif en matière de RSE et de transparence s'est poursuivi avec l'élaboration de nombreux textes réglementaires comme illustré ci-dessous⁵ :



La RSE/RSO repose sur le principe que les organismes publics ont une responsabilité vis-à-vis de la société et de l'environnement dans lesquels ils évoluent. Au quotidien, ce n'est pas ajouter une contrainte supplémentaire mais c'est faire différemment pour mieux faire. Concrètement, une démarche RSE/RSO consiste à prendre en compte concomitamment les questions économiques, sociales et environnementales dans ses missions, sa gouvernance, son fonctionnement et les relations avec ses parties prenantes pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi au progrès social et à la protection de l'environnement. La RSE étant un concept en constante évolution⁶, c'est donc avant tout un état d'esprit qui invite à revisiter de manière transverse et dans la durée, la gouvernance des organisations pour renforcer leur performance globale.

Dans le cadre de ce mémoire, le choix de conserver le terme RSE a été fait tout en gardant à l'esprit que la Responsabilité Sociétale va bien au-delà de l'entreprise.

⁴ Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques

⁵ ANAP, Des points de repères pour vous aider à mettre en œuvre une démarche RSE, mars 2022

⁶ Jean-Marie Courrent, 2022, DU MDDS, Cours : RSE et stratégie d'entreprise

3. Les documents de références de la RSE/RSO

Les principales références internationales de la RSE sont de natures différentes (conventions internationales, référentiels d'engagement, référentiels de politique RSE, référentiels de reporting), et couvrent des périmètres qui varient (l'ensemble ou certains des enjeux de la RSE), et peuvent s'adresser à différentes cibles (multinationales, agent économique agissant à but lucratif, etc.). Leur objectif est cependant similaire : promouvoir des principes de RSE à appliquer par les États et les entreprises, contraignants ou non. Il est possible de regrouper ces références en quatre catégories :

- **Les conventions internationales** : ce sont des déclarations ou des principes énoncés par des institutions internationales (ONU, OCDE, OIT). Il s'agit des références traitant de la RSE les plus universelles.

- **Les référentiels d'engagement** : ces référentiels regroupent des grands engagements volontaires, que les entreprises s'engagent publiquement à suivre. Ces engagements sont essentiellement fondés sur les conventions internationales. Ils peuvent être portés par une institution internationale, par une ONG, par une puissance publique nationale ou par des groupements d'entreprises. Le Pacte Mondial de l'ONU, avec ses 10 principes, est le référentiel d'engagement le plus utilisé par les entreprises.

- **Les référentiels de mise en œuvre** : ces documents permettent d'aider l'entreprise à structurer sa démarche RSE, afin de lui permettre d'identifier les champs d'actions où elle doit agir, et la manière de mettre en place sa politique RSE. Cela lui permet ainsi de respecter ses éventuels engagements pris dans le cadre des référentiels d'engagement, et de respecter la réglementation voire d'aller plus loin. Le référentiel de mise en œuvre le plus utilisé mondialement est celui décrit par la norme non certifiable ISO 26 000.

- **Les référentiels de reporting** : ces référentiels permettent de réaliser un reporting extrafinancier des activités de l'entreprise, pour quantifier ses impacts sur la société. Cela lui permet ainsi de répondre à la réglementation, à ses engagements, et de quantifier l'efficacité de ses actions en matière de RSE. Le référentiel de reporting le plus utilisé dans le monde est celui de la Global Reporting Initiative (GRI G4).

Le schéma ci-dessous extrait du Référentiel RSE en logistique élaboré par le Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire⁷ résume parfaitement les relations entre ces différents documents :

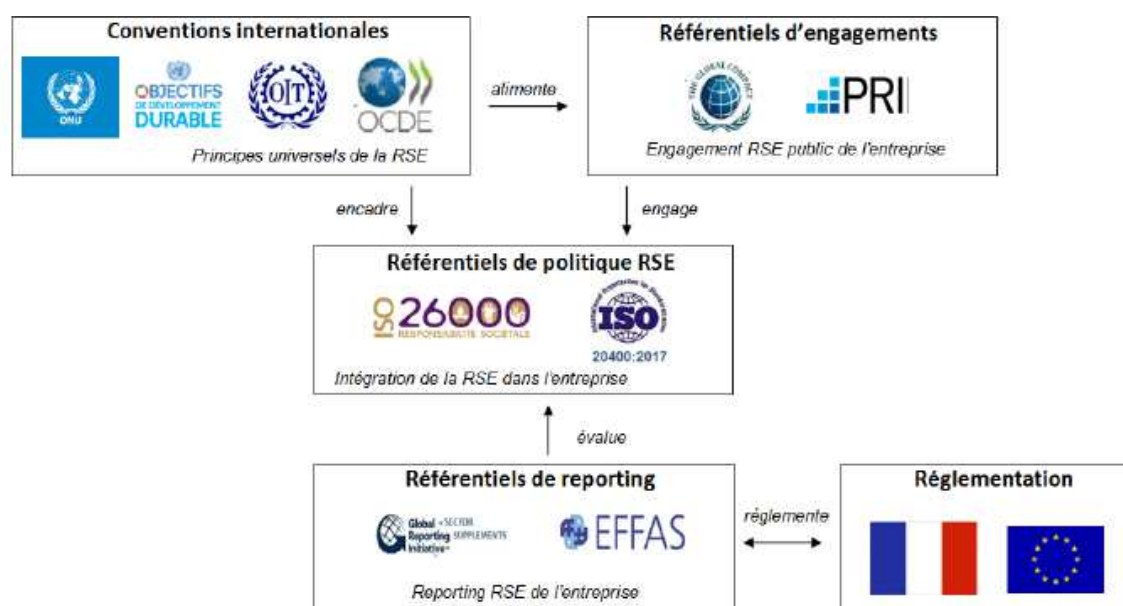


Illustration 1 - Principales références internationales de la RSE

La RSO est par ailleurs également définie et encadrée par de nombreux référentiels internationaux ou européens (cf. tableau des principaux documents de référence)⁸.

tableau des principaux documents de référence RSO			
Niveau	Nom	Institutions	Principes
International	Global Compact	Nations Unies	Dix principes touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption
	ISO 26 000***	ISO	Lignes directrices pour tout type d'organisation cherchant à assumer la responsabilité de ses impacts
	Global Reporting Initiative (GRI)*	Nations Unies	« Référentiel d'indicateurs qui permet de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises. »
	IIRC**	Coalition créée par la GRI et A4S	Standard du reporting intégré
Européen	Livre vert	Commission européenne	Cadre européen pour la responsabilité sociale
	EMAS	Union européenne	Système de management environnemental et d'audit

⁷ Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Référentiel RSE en logistique, Fascicule 5, annexe 3, 2018

⁸ Club Développement Durable des Etablissements et entreprises publiques, « Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale et de reporting dans les organismes publics », 2016, 84 p.

4. La Norme ISO 26000

La norme ISO 26000⁹, publiée en 2010 puis réactualisée en octobre 2020 par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) édicte les « **lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale** » pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation. Elle définit les termes, les principes, les pratiques et les questions centrales de la responsabilité sociétale ainsi que la façon d'intégrer la responsabilité sociétale dans l'organisation. Elle a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable en visant à les encourager à aller au-delà du respect de la loi. Elle permet également de promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et de compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale, mais non de les remplacer. Elle ne contient cependant aucune exigence, et ne se prête par conséquent pas à la certification, contrairement à d'autres normes ISO, comme l'ISO 14001 par exemple. Le norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :*

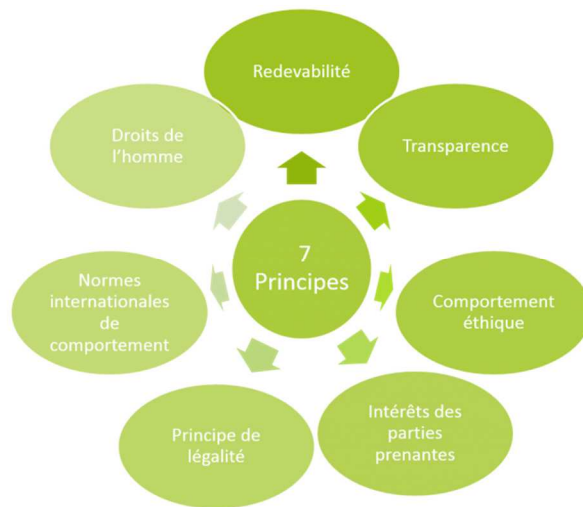
- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation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

Pour cela, elle développe 2 pratiques fondamentales :

- identifier sa responsabilité sociétale,
- identifier et dialoguer avec les parties prenantes.

⁹ AFNOR, Norme NF EN ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, octobre 2020, 127 p.

Cette norme s'appuie sur 7 principes de responsabilité sociétale¹⁰ :



Enfin, la norme ISO 26000 décline les 7 questions centrales suivantes :



Une vue d'ensemble de l'ISO 26000 est présentée en Annexe 1.

On peut trouver diverses définitions dont celle de Partie Prenante (PP) comme étant un « *individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation* ». Il est précisé que les parties prenantes peuvent être désignées sous le nom de « parties intéressées ».

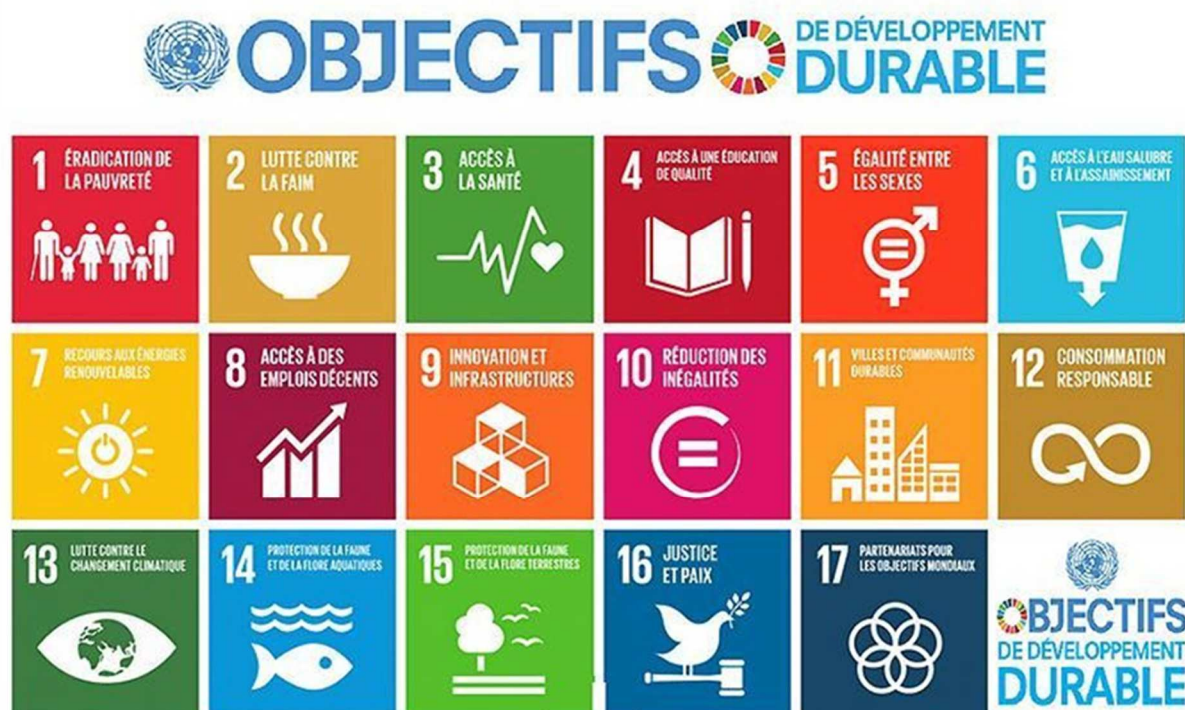
La norme ISO 26000 constitue véritablement la référence mondiale en termes de RSE comme le montre l'étude de l'AFNOR¹¹ avec 93% des sondés qui reconnaissent cette norme comme le texte de référence, avant les Objectifs Développement Durable de l'ONU.

¹⁰ Jean-Philippe Gil, mai 2022, DU MDDS, Cours : ISO 26000. Principes et applications

¹¹ ,AFNOR, la RSE, un cheminement probant dans le temps, novembre 2019

5. Les Objectifs du Développement Durable (ODD)

Les objectifs de développement durable (ODD)¹² sont un appel universel à l'action pour éliminer la pauvreté, protéger la planète et améliorer le quotidien de toutes les personnes partout dans le monde, tout en leur ouvrant des perspectives d'avenir. Au nombre de 17, les objectifs de développement durable ont été adoptés en 2015 par l'ensemble des États Membres de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui définit un plan sur 15 ans visant à réaliser ces objectifs. Ces objectifs se sont substitués aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ces objectifs, déclinés en 169 cibles, portent sur la période 2015-2030. Gouvernements, entreprises, et société civile sont invités à contribuer à l'atteinte des ODD, en fonction de leurs domaines d'action, de leurs moyens et de leurs priorités. Leurs engagements ne concernent pas nécessairement l'ensemble des ODD. Elles se concentrent souvent sur les enjeux majeurs pour lesquels elles peuvent contribuer à leur niveau pour l'atteinte de ces objectifs.



¹² ONU, « Transformer notre monde : le programme de développement durable à l'horizon 2030 », septembre 2015, 38 pages

6. La RSE dans le secteur de la santé

Le secteur de la santé apporte des bénéfices, quantifiables ou non, à la population et a un fort impact sur la société et son environnement. En France, le secteur de la santé¹³ c'est :

- 123,9 Millions de journées d'hospitalisations
- 11,7 Millions de séjours (avec nuitée)
- 17,6 Millions de journées d'hospitalisations partielles
- 1,2 Millions de personnes âgées et handicapées accompagnées dans leurs parcours de vies et de soins
- 605 000 places pour personnes âgées dépendantes
- Plus de 3 000 établissements sanitaires qui représentent près de 75 Millions de m²
- 30 000 établissements médico-sociaux qui représentent 30 à 40 Millions de m²
- 7,2 % de l'emploi en France avec 1,4 Millions de salariés en secteur sanitaire et 1,3 Millions de salariés dans le secteur médico-social. L'hôpital est souvent « le 1er employeur » de la ville
- 3,5% du PIB de la France est consacré aux soins courants à l'hôpital (En 2021 : 95,5 Md€ pour le sanitaire et 26,7Md€ pour le médico-social)
- 25 Md€/an d'achats des établissements publics de santé
- Le secteur de la santé est le 1^{er} restaurateur de France avec 1,5 Milliards de repas
- 5,1% des émissions de gaz à effet de serre du total national avec 21,5 TWh de consommation annuelle d'énergie et 33,6MtCO₂e¹⁴ soit 2% de la consommation nationale et 12% de la consommation du secteur tertiaire
- 700 000 Tonnes de déchets/ an dont les DASRI, les déchets dangereux, chimiques, ...
- Consommation d'eau de 400 à 1200 litres/jour/lit
- De nombreux déplacements soignants / patients / usagers

¹³ ANAP, Mettre en œuvre une démarche RSE : pourquoi et comment, 2021

¹⁴ The Shift Project, Décarbonons la Santé pour soigner durablement ! : Dans le cadre du Plan de transformation de l'économie française) / Marraud, Laurie; Sattler, Matthieu; Rambaud, Thomas; et al. - juin 2021. – 172 p.

7. Les attentes RSE de la société à l'égard des établissements de santé

On remarquera depuis quelques années une augmentation des considérations environnementales, mais aussi des volets économique, social et sociétal du développement durable, et cela est d'autant plus prégnant depuis les catastrophes climatiques (canicules, inondations, incendies, ...), les migrations de population associées, les pandémies, et les crises économiques.

L'illustration peut aussi être faite par la médiatisation plus importante et la diminution des contestations des rapports émis par le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution Climatique (GIEC), ou encore par l'action en justice de « l'affaire du siècle » contre l'Etat français pour son inaction dans la lutte contre le changement climatique. Cette attente citoyenne pour que l'impact du progrès scientifique sur notre environnement, et sur notre santé, soit évalué et anticipé a d'ailleurs été prise en compte dans le Plan National Santé Environnement 4 (PNSE4 2021-2025)¹⁵.

De plus ces nouvelles attentes sont associées aux attentes des usagers en termes de qualité et de sécurité des soins, de prévention, de transparence, d'amélioration des parcours de soins et d'amélioration de la qualité de vie à l'hôpital, mais aussi aux attentes des salariés qui réclament plus de sens dans leur travail, de meilleures conditions de travail, et plus de reconnaissance, sans oublier les attentes des fournisseurs (loyauté et transparence) ou des collectivités locales (meilleure répartition de l'offre de soins sur le territoire),...

Au niveau des acteurs de santé, une étude du C2DS, de l'agence Primum Non Nocere et BVM communication auprès de 2250 professionnels de santé¹⁶ montre également que 87,7 % des sondés souhaitent que les établissements sanitaires et médico-sociaux deviennent exemplaires concernant leur gestion des déchets, des transports, de la consommation d'énergie, de la qualité de vie au travail, ... Ils sont d'ailleurs 93,7 % à vouloir agir ou agissent déjà en ce sens.

¹⁵ Gouvernement français, PNSE4 – 2021-2025 – Un environnement, une santé, mai 2021

¹⁶ Primum non nocere, C2DS et BVM communication, Rapport du sondage Demain, « quel système de santé voulez-vous ? » - 2020

Et si on reprend le serment d'Hippocrate : « *Primum non nocere, deinde curare* »¹⁷, il est évident que les établissements de santé doivent être exemplaires pour d'abord pour ne pas nuire et ensuite soigner. Or ils ont des impacts environnementaux importants, un poids économique fort, sont souvent les plus gros employeurs des villes et ont un rôle déterminant dans la santé publique et l'éducation à la santé. Les établissements de santé sont donc naturellement concernés par la RSE.

En résumé nous pouvons dire que la société attend des établissements de santé, des pratiques exemplaires plus responsables et durables, ce qui passe par la mise en place de démarche RSE, le tout en s'intégrant dans les orientations stratégiques régionales et nationales, en maîtrisant les dépenses et en préservant les ressources. L'enjeu pour les établissements de santé est d'en avoir conscience et de répondre au mieux aux besoins et aux attentes de toutes les parties prenantes.

Mais qu'entend-on exactement par parties prenantes ou « stakeholder » ?

¹⁷ « D'abord ne pas nuire, ensuite soigner ». Hippocrate – 600 avant JC

B. Les concepts autour des parties prenantes

1. Les définitions du concept de « Stakeholders »

Le terme « stakeholders » est le plus souvent traduit par **parties prenantes** et donc le mot « stake » par parti pris.

A l'origine, le terme Stakeholder est un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme « Stockholder » désignant l'actionnaire et qui permet d'étendre cette dernière notion à des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité.

Les origines de la notion de partie prenante datent des années 1930. Dodd (1932) et Barnard (1938)¹⁸ sont les pionniers de cette théorie. Ils avancent l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire à la bonne marche de cette dernière.

Selon la définition donnée par le Stanford Research Institute (1963, cité par Freeman, 1984) – considéré comme le premier à avoir utilisé le terme à l'occasion d'un mémorandum (1984) – un Stakeholder est une personne ou un groupe de personnes « **sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister** » c'est-à-dire, d'après la liste d'origine, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société. Dans cette définition, les parties prenantes sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise.

La définition la plus connue et la plus utilisée est celle de Freeman (1984)¹⁹ selon laquelle « **une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels** ».

¹⁸ Barnard, C. I., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, 1938. - Dodd E. M., « For Whom are Corporate Managers Trustees ? », Harvard Law Review

¹⁹ Freeman RE (1984), Strategic Management: a Stakeholder Approach, Pitman Series in Business and Public Policy.

A cette définition, Freeman (1984) ajoute néanmoins le célèbre schéma de la « roue de vélo» (schéma 2 ci-dessous)²⁰ qui réunit les différentes parties prenantes au sein de cercles concentriques autour de l'entreprise et relie ces dernières entre elles à l'aide de flèches bidirectionnelles reflétant la double relation de l'entreprise avec son environnement (« peut affecter ou être affecté ») :

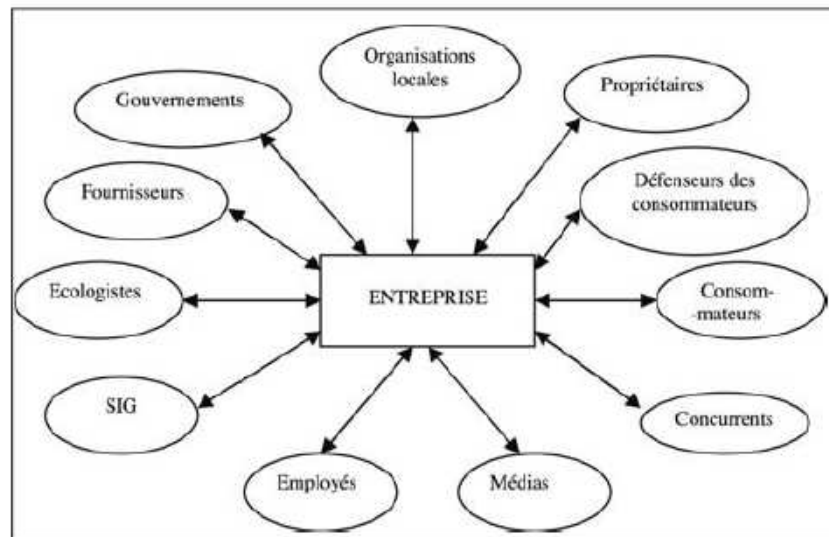


Schéma n° 2. Les parties prenantes de l'entreprise.
Source : adapté du modèle simplifié de Freeman (1984).

Par la suite, Donaldson et Preston (1995) ainsi que Clarkson (1995)²¹, proposent une définition beaucoup plus étroite qui postule que les parties prenantes sont des groupes ou des personnes qui supportent un risque, volontairement ou involontairement.

« Les parties prenantes volontaires supportent une certaine forme de risque dans la mesure où elles ont investi une forme de capital – humain ou financier – quelque chose de valeur dans l'entreprise. Les parties prenantes involontaires sont placées en situation de vulnérabilité du fait des activités de l'entreprise ». Cette définition enrichit le débat en s'intéressant aux propriétés, aux droits et aux intérêts des parties prenantes dans l'entreprise. Étroitement liée à la notion de responsabilité sociale des entreprises, la théorie remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance des entreprises.

²⁰ Mullenbach-Servayre Astrid, « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », La Revue des Sciences de Gestion 1/2007 (n°223), p. 109-120

²¹ Donaldson, T., et L.E. Preston (1995), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », Academy of Management Review, vol. 20 no1, p. 65-91. Clarkson, (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", Academy of Management Review, 20(1), pp.92-117

Depuis 1963, entre ces deux approches, large d'une part, étroite de l'autre, il existe de nombreuses tentatives de définition comme le montre le tableau ci-après²² :

TABLE 1
Who Is a Stakeholder? A Chronology

Source	Stake
Stanford memo, 1963	"those groups without whose support the organization would cease to exist" (cited in Freeman & Reed, 1983, and Freeman, 1984)
Rhenman, 1964	"are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence" (cited in Näsi, 1995)
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	"driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending" (cited in Näsi, 1995)
Freeman & Reed, 1983: 91	Wide: "can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives" Narrow: "on which the organization is dependent for its continued survival"
Freeman, 1984: 46	"can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"
Freeman & Gilbert, 1987: 397	"can affect or is affected by a business"
Cornell & Shapiro, 1987: 5	"claimants" who have "contracts"
Evan & Freeman, 1988: 75-76	"have a stake in or claim on the firm"
Evan & Freeman, 1988: 79	"benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions"
Bowie, 1988: 112, n. 2	"without whose support the organization would cease to exist"
Alkhafaji, 1989: 36	"groups to whom the corporation is responsible"
Carroll, 1989: 57	"asserts to have one or more of these kinds of stakes"—"ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property"
Freeman & Evan, 1990	contract holders
Thompson et al., 1991: 209	in "relationship with an organization"
Savage et al., 1991: 61	"have an interest in the actions of an organization and ... the ability to influence it"
Hill & Jones, 1992: 133	"constituents who have a legitimate claim on the firm ... established through the existence of an exchange relationship" who supply "the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements)"
Brenner, 1993: 205	"having some legitimate, non-trivial relationship with an organization (such as) exchange transactions, action impacts, and moral responsibilities"
Carroll, 1993: 60	"asserts to have one or more of the kinds of stakes in business"—may be affected or affect ...
Freeman, 1994: 415	participants in "the human process of joint value creation"
Wicks et al., 1994: 483	"interact with and give meaning and definition to the corporation"
Langtry, 1994: 433	the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral or legal claim on the firm
Starik, 1994: 90	"can and are making their actual stakes known"—"are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization"
Clarkson, 1994: 5	"bear some form of risk as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm" or "are placed at risk as a result of a firm's activities"
Clarkson, 1995: 106	"have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities"
Näsi, 1995: 19	"interact with the firm and thus make its operation possible"
Brenner, 1995: 76, n. 1	"are or which could impact or be impacted by the firm/organization"
Donaldson & Preston, 1995: 85	"persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity"

²² Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, « 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 (Oct., 1997), pp. 853-886, oct 1997

Près de 50 ans plus tard, il n'existe pas de réel consensus sur la définition d'une partie prenante. Néanmoins, 2 normes peuvent être éclairantes dans la définition des parties prenantes :

- ✓ La norme AA1000SES sur l'engagement des parties prenantes. Elle les définit comme : « *les parties prenantes (« Stakeholders ») sont les individus, les groupes d'individus ou les organisations qui ont un impact sur les activités, les produits et les services d'une organisation, et/ou qui peuvent être affectés par elles* ». Cette définition insiste sur l'influence réciproque de l'entreprise et de ses parties prenantes.
- ✓ L'ISO 26000, norme internationale de référence en matière de RSE, est plus sibylline et littérale et énonce la définition suivante : « *individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation* ».

2. Les théories des parties prenantes ou « Stakeholder's theory »

Une des entrées fondamentales de la RSE est la prise en compte des interactions avec les autres acteurs économiques, sociaux ou environnementaux qui entretiennent des relations avec l'entreprise. C'est pourquoi, associé aux démarches des entreprises en matière de RSE, le management des stakeholders devient le moyen de concrétiser ces démarches dans l'entreprise.

Les ouvrages de Carroll (1989) et de Weiss (1994) ont confirmé l'intérêt pour une approche centrée sur les parties prenantes en management stratégique²³. Deux modèles de gouvernance s'affrontent : « l'actionnariat » contre « le partenariat ». La théorie des parties prenantes remet en cause la séparation entre d'un côté le monde économique dominé par l'intérêt et l'opportunisme et de l'autre un monde éthique fondé sur le bien commun et l'équité.

La « stakeholder's theory » prend en compte les intérêts de tous dans un objectif à long terme.

²³ Carroll A. B., Business and Society, South-Western Publishing, Cincinnati, 1989. - Weiss, J. W., Business Ethics : a managerial stakeholder approach, Wadsworth, Inc, 1994

Aujourd'hui, la théorie des parties prenantes est sans doute la théorie la plus appropriée – et peut être désormais également la plus mobilisée – pour modéliser le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle donne, en effet, un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. Elle se présente également comme un redoutable outil de management à la fois stratégique et éthique venant au secours des dirigeants avides de performances financière et extra financière. Enfin, elle apparaît comme une nouvelle approche pour gouverner les entreprises, tout en gardant à l'esprit que les actionnaires sont les parties prenantes les plus importantes.

La plupart des auteurs s'accordent sur le fait que l'entreprise a des stakeholders qui ont des exigences à son égard avec des capacités d'influence variable et que la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des stakeholders influents.

La satisfaction des intérêts légitimes des parties prenantes permet d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise²⁴. C'est ce que montre l'étude de Kotter et Heskett (1992)²⁵ portant sur l'évolution de 200 entreprises sur 20 ans, qui conclut que le management des parties prenantes n'est pas incompatible avec le profit, cela peut même être une stratégie pour le maximiser.

3. Les typologies de « Stakeholders »

Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes constituent aujourd'hui un thème important et récurrent du champ de la RSE. Cependant, la littérature, à la fois vaste et encore en pleine expansion, donne lieu à de grandes divergences entre auteurs et à différentes façons de penser voire parfois à l'utilisation d'arguments contradictoires.

C'est donc dans le but de clarifier la situation que certains auteurs proposent des typologies afin d'identifier au mieux les parties prenantes.

²⁴ Hosseini J. C., Brenner S. N., « The Stakeholder Theory of the Firm : a Methodology to Generate Value Matrix Weights », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2 ,n° 2, p. 99-119, 1992.

²⁵ Kotter J. P., Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, 1992

Les 2 approches les plus connues sont les suivantes :

1) **Selon Clarkson (1995)**, on peut distinguer 2 types de parties prenantes²⁶ :

- ✓ Les parties prenantes primaires (ou contractuelles) : il s'agit d'individus ou groupes d'individus internes ou externes à l'organisation mais qui sont liés contractuellement à elle (actionnaires, fournisseurs, salariés, syndicats, clients, banquiers, ...)
- ✓ Les parties prenantes secondaires (ou diffuses) : il s'agit des parties prenantes qui ont des relations volontaires ou non dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral et qui peuvent affecter ou être affectées par celle-ci (autorités publiques, médias, ONG, associations de riverains...). Elles représentent la communauté sociale.

2) **Mitchell, Agle et Wood (1997)**²⁷ ont développé un modèle dynamique permettant de caractériser différentes parties prenantes. Ils proposent de classer les « stakeholders » dans un processus de participation ou de concertation en fonction de trois critères : **le pouvoir, la légitimité et l'urgence**.

Pour le pouvoir, ils reprennent la définition de Pfeffer (1994): « Le pouvoir est ainsi une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire exécuter à un autre acteur social B une action que B n'aurait pas fait autrement ».

Pour la légitimité, ils s'inspirent de la définition de Suchman (1995) qui la définit comme « une perception ou une hypothèse générale que les actions d'une entité ont reconnues, appropriées à certains systèmes construits de normes sociales, de valeurs, de croyances et de définitions ». Le pouvoir et la légitimité correspondent à des critères statiques.

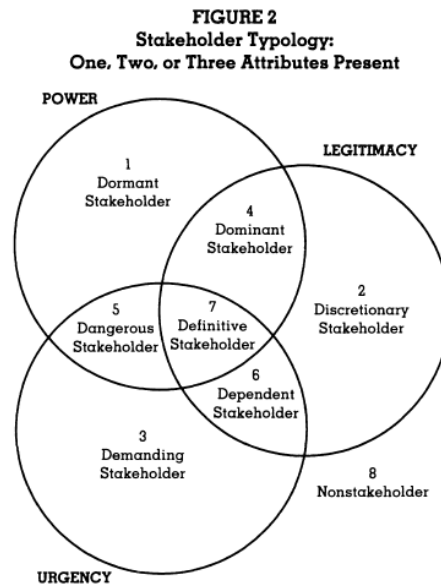
L'adjonction de l'urgence donne le caractère dynamique au modèle. L'urgence est définie comme le degré à partir duquel les demandes appellent une attention immédiate.

D'après Mitchell, ces 3 concepts sont capables d'expliquer le 4^{ème} concept nous intéressant également, à savoir l'influence. Cette dernière est définie comme « le degré auquel les managers donnent la priorité aux parties prenantes concurrentes ».

²⁶ Gérald Naro, 2022, DU MDDS, Cours : Performance globale : Fondements, concepts et instruments

²⁷ Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886, 1997

Ces trois critères permettent de classer les parties prenantes en huit catégories selon le schéma ci-dessous :



- Les parties prenantes qui ont un seul attribut sont : 1. les PP « dormantes » / 2. les PP « discrétionnaires » / 3. les PP « demandeuses »
- Les parties prenantes qui ont deux attributs sont qualifiées de « expectant stakeholders » ou « en attente » sont : 4. les PP « dominantes » / 5. les PP « dangereuses » / 6. les PP « dépendantes »
- Les parties prenantes qui ont les trois attributs sont qualifiées de « 7. Définitive stakeholders » ou « Qui font autorité » et doivent absolument être inclus dans la concertation. La survie de l'entreprise dépend de leurs décisions (exemple : clients, donneurs d'ordres).
- Enfin, celles qui n'ont aucun attribut sont qualifiées de « 8. Non-stakeholders » et peuvent ne pas être incluses dans la concertation.

Dans une vision managériale ayant comme point focal l'entreprise, ces trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence) sont répartis par les managers selon leur propre perception à chaque partie prenante. Ces critères sont donc évolutifs, changeants et non figés et chaque « stakeholder » peut changer de catégorie à tout moment s'il venait à gagner ou perdre un attribut.

Enfin, le rapport « Comment valoriser les entreprises responsables et engagées »²⁸ publié par le Sénat en juin 2020 définissant les parties prenantes de l'entreprise comme l'ISO 26 000 soit « l'ensemble des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise », classe ces groupes en fonction de leurs liens avec l'entreprise.

On retrouve ainsi les parties prenantes :

- **Actives** qui participent à la vie économique [de l'entreprise] (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires) ;
- **Observatrices** qui observent et/ou influencent son comportement en interne et en externe (syndicats, ONG) ;
- **Passives** qui sont affectées, directement ou indirectement, par ses activités (communautés locales, collectivités territoriales, Etat...) de façon positive ou négative.

Il est à noter que ces modèles n'intègrent pas les parties prenantes « silencieuses » telles que la nature, la biodiversité, les jeunes, les populations autochtones, ...

En effet, aucun groupe d'influence ne peut réellement prétendre défendre les droits et intérêts des générations futures, pourtant, principe fondateur du développement durable. Les questions liées à la biodiversité et à la nature ne peuvent être défendues qu'indirectement par les ONG.

En résumé, les parties prenantes sont un élément essentiel de la responsabilité sociétale des entreprises dans une démarche de construction de leurs stratégies de développement durable.

²⁸ Sénat, Rapport d'information N° 572 par Mme Élisabeth LAMURE et M. Jacques LE NAY, « Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ? », juin 2020, 220 p.

4. La priorisation des parties prenantes

Vu la multiplicité des attentes RSE des parties prenantes, parfois opposées et pourtant complémentaires, il est nécessaire de prioriser les parties prenantes selon l'incidence des différents intérêts. Peter Doyle (1994) a détaillé cette problématique dans sa théorie du management des parties prenantes.



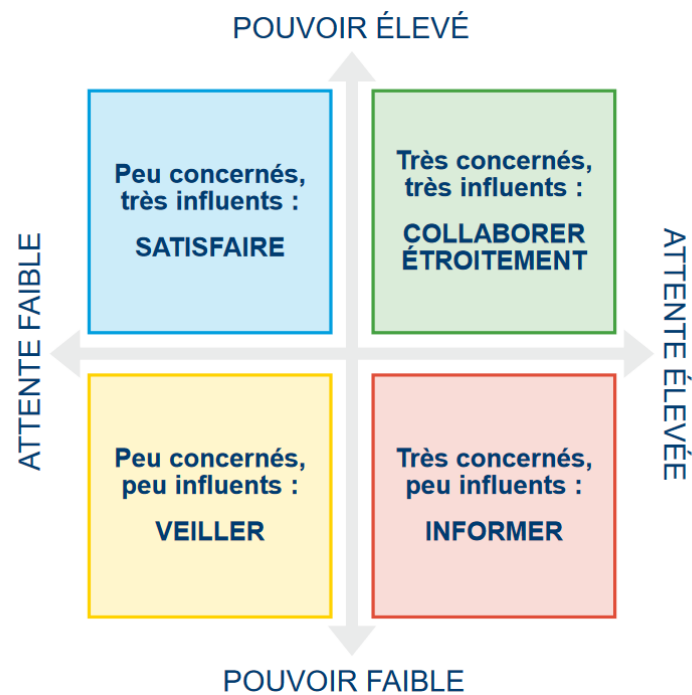
Afin de sélectionner et prioriser les parties prenantes, **Mendelow** (1991)²⁹ propose une matrice attente/pouvoir qui permet d'analyser le degré de pouvoir et d'attente des parties prenantes d'une entreprise. En effet, les parties prenantes ayant des attentes, peuvent utiliser des moyens de pression, selon leur pouvoir, afin de les faire valoir.

Deux axes composent donc la matrice : horizontal et vertical (voir le schéma ci-dessous) :

- L'axe horizontal permet d'évaluer le niveau d'attente des parties prenantes dans les activités de l'entreprise.
- L'axe vertical permet d'estimer le degré de pouvoir de ces mêmes parties prenantes dans les activités de l'entreprise.

En positionnant les parties prenantes selon ces deux axes, on peut déterminer le type de parties prenantes, et comment gérer les relations avec celles-ci.

²⁹ Mendelow, A. (1991, December). Stakeholder mapping. In Proceedings of the 2nd international conference on information systems, Cambridge, MA



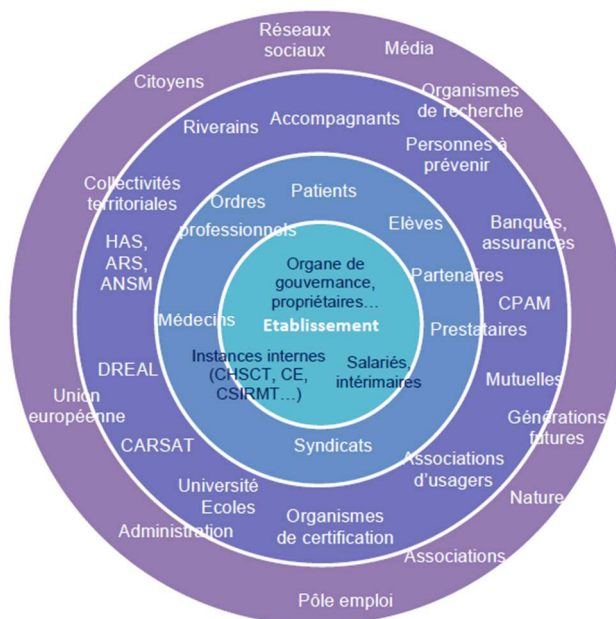
1. Très concernés et très influents : Ce sont des parties prenantes « Acteurs clés » qui doivent être gérées étroitement pour s'assurer qu'elles sont pleinement engagées dans le projet car elles ont le pouvoir de mettre fin à un projet s'ils ne sont pas satisfaits
=> **Collaborer étroitement**
2. Peu concernés, mais très influents : Malgré leur faible intérêt, ces acteurs ont besoin d'être tenus informés/satisfaits pour diverses raisons. Ce sont généralement des organisations puissantes telles que les banques, le gouvernement, les forces de l'ordre, et d'autres organismes de réglementation => **Satisfaire**
3. Très concernés et peu influents : Il est important de tenir ces parties prenantes au courant pour s'assurer qu'il n'y a pas de préoccupations qui pourraient devenir des problèmes majeurs plus tard. Bien que ce groupe ait un faible pouvoir, un niveau d'intérêt élevé signifie qu'il peut faire pression sur un groupe plus puissant. Les employés entrent souvent dans cette catégorie => **Informier**
4. Peu concernés et peu influents : Ce sont les parties prenantes qui ont le moins de capacité à impacter un projet et qui, de toute façon, n'ont pas intérêt à le faire. Il est moins nécessaire d'informer ou de s'engager avec ce groupe, mais il doit être surveillé au cas où les circonstances changeraient => **Veiller**

5. Les parties prenantes des établissements de santé

Un établissement de santé a comme toute autre organisation de multiples parties prenantes. Certaines paraissent évidentes comme les salariés, les organes de gouvernance, les patients, les médecins, les syndicats. On va également trouver les prestataires et fournisseurs, les élèves, les ordres professionnels, les collectivités territoriales, les associations d'usagers, la CPAM, les mutuelles, la HAS, les riverains, les médias, ...

La présente cartographie³⁰ (extrait du Guide RSE – Santé Durable et Responsable de l'AFNOR et C2DS) montre les principales parties prenantes d'un établissement de santé.

Volontairement simplifiée, elle est focalisée sur les parties prenantes entrant habituellement dans la sphère d'influence des établissements de santé en mettant au centre les parties prenantes les plus impliquées au quotidien.



Annexe 2 du Guide RSE – Santé Durable et Responsable de l'AFNOR et C2DS

Cartographie des parties prenantes des établissements de santé

Une cartographie complète des parties prenantes étant plus étendue et propre à chaque établissement, il est du ressort de chaque établissement de déterminer sa propre cartographie, pouvant être réalisée à partir de la liste des catégories de parties prenantes fournie en Annexe 2.

³⁰ Guide RSE – Santé Durable et Responsable – AFNOR et C2DS – 2017, 97 p.

6. Dialoguer avec les parties prenantes

Depuis quelques années, on constate la publication de plusieurs textes de loi ayant contribué à souligner l'importance du dialogue avec les parties prenantes. En France, la loi sur le devoir de vigilance de 2017 est un temps fort de la prise en compte des parties prenantes par le législateur ; elle oblige l'entreprise à instaurer un dialogue avec tous les acteurs constituant sa chaîne de valeur (sous-traitants, fournisseurs, travailleurs, syndicats)³¹. La même année, la France transpose dans son droit, la directive européenne sur la déclaration de performance extra-financière (DPEF) et inclut l'obligation de publier des informations sur ses parties prenantes (notamment dans la représentation du modèle d'affaires) mais également, et c'est la nouveauté de cette réglementation, sur la santé et la sécurité des consommateurs³². Le décret répond ainsi à une demande accrue de transparence des entreprises sur les aspects environnementaux, sociaux et sociétaux vis-à-vis des parties prenantes.

La feuille de route des ODD de la France publiée en septembre 2019³³, encourage les entreprises à « *S'engager dans des coalitions multi-acteurs à l'échelle nationale et internationale, à contribuer à l'atteinte des ODD, et participer à la coresponsabilité territoriale et au développement local* ». L'Agenda 2030 entend ainsi encourager de façon générale les partenariats entre les parties prenantes de la société.

Le dialogue avec les parties prenantes est aujourd'hui considéré comme un facteur essentiel de la crédibilité d'une démarche de responsabilité sociétale. On retrouve d'ailleurs de nombreuses normes internationales comme, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales, le Global Compact des Nations Unies, le référentiel de reporting extra-financier Global Reporting Initiative (GRI4) et surtout la norme ISO 26000 dont la 2^{ème} pratique fondamentale est d'« **identifier et dialoguer avec les parties prenantes** ».

³¹ LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

³² Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises

³³ Gouvernement Français, Feuille de route de la France pour l'agenda 2030, 2019

La définition de l'ISO 26000 d'un dialogue avec les parties prenantes est la suivante :
« *activité entreprise pour créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation* ».

Par ailleurs, 1 des 7 principes de la norme ISO 26000 s'intitule : **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes** dont on retrouve ci-dessous le détail :

4.5 Reconnaissance des intérêts des parties prenantes

Le principe est le suivant : **il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde.**

Bien que les objectifs de l'organisation puissent se limiter aux intérêts de ses propriétaires, membres, clients ou mandataires sociaux, d'autres individus ou groupes peuvent également avoir des droits et exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre en compte. Collectivement, ces individus ou groupes constituent les parties prenantes de l'organisation.

Il convient que l'organisation :

- identifie ses parties prenantes ;
- Identifie et tient pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation et répond aux préoccupations que celles-ci expriment ;
- reconnaisse que certaines parties prenantes peuvent avoir une influence significative sur les activités de l'organisation;
- évalue et prenne en considération la capacité relative des parties prenantes à prendre contact avec l'organisation, à dialoguer avec elle et à l'influencer ;
- tient compte du rapport entre les intérêts de ses parties prenantes et les attentes plus larges de la société et le développement durable, ainsi que de la nature du rapport existant entre les parties prenantes et l'organisation (voir également 3.3.1) ; et qu'elle
- prenne en considération le point de vue des parties prenantes dont les intérêts sont susceptibles d'être affectés par une décision ou activité, même si celles-ci ne jouent aucun rôle formel dans la gouvernance de l'organisation ou si elles n'ont pas conscience de ces intérêts.

Le chapitre 5.3 : « **Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles** » de la norme ISO 26000 propose également un ensemble de questions à se poser pour identifier les parties prenantes et les formes possibles de dialogue. Il a pour caractéristique essentielle d'impliquer une communication bilatérale avec les organisations les plus représentatives. Un dialogue effectif repose sur la bonne foi et va bien au-delà des relations publiques.

Pour répondre aux enjeux de dialogue avec les parties prenantes, l'ANAP, dans son rapport du MOOD³⁴ de l'année 2019, recommande d'utiliser le guide élaboré par le CDDEP intitulé « Guide du dialogue avec les parties prenantes »³⁵ pour créer les conditions de dialogue et de concertation avec les parties prenantes. Ce guide détaille avec des fiches stratégiques et opérationnelles les différentes étapes à mener pour initier ce dialogue. En résumé, on peut distinguer 4 niveaux d'implication des parties prenantes dans ce processus de dialogue :

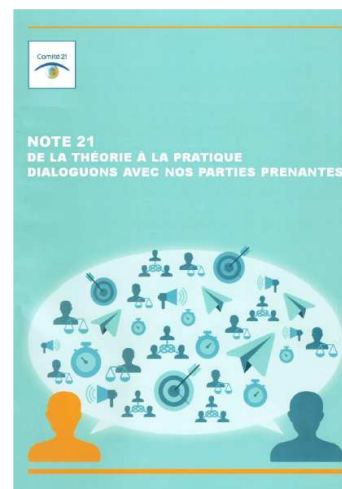
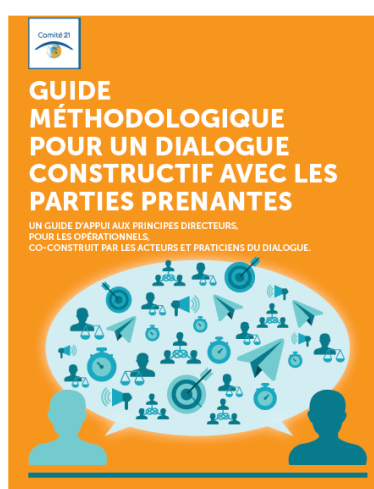
- **L'information** consiste à transmettre des données qui présentent un intérêt ou peuvent avoir un impact sur/pour les parties prenantes : l'émetteur transmet une information factuelle. Informer des parties prenantes permet de partager une connaissance commune entre acteurs en présence ;
- La **consultation** désigne des situations et des modalités où l'organisation publique est en attente et demande un avis à ses parties prenantes. De nombreuses formes de consultation sont notamment utilisées réglementairement telles que : enquête publique, débat public, référendum, sondage, ... ;
- La **concertation** est la mise en place, par l'organisation publique, de moyens et de dispositions constructives pour se comprendre, délibérer, échanger et agir « de concert ». La concertation avec les parties prenantes permet de considérer les informations, les opinions et/ou les arguments de chacun en vue et au-delà d'une compréhension mutuelle, d'aboutir à prendre des mesures, individuellement, ou collectivement sur l'élaboration, la mise en œuvre et la révision de la stratégie de développement durable ou de responsabilité sociétale ;
- L'**association** est un processus dans lequel les participants sont impliqués et ont la possibilité d'influencer l'élaboration et la mise en œuvre du document stratégique responsabilité sociétale.

³⁴ ANAP, « Mon Observatoire du Développement Durable » - Rapport National consolidé – 2019, p31-35

³⁵ CDDEP, Guide du dialogue avec les parties prenantes sous l'égide du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, février 2013, 86 p.

Par ailleurs, le Comité 21 (Comité français pour l'environnement et le développement durable, né à la suite du Sommet de la Terre de Rio) premier réseau d'acteurs engagé dans la mise en œuvre opérationnelle du développement durable en France au sein des organisations et sur les territoires et qui a pour objectif de favoriser le dialogue entre tous, a élaboré plusieurs guides en 2015 afin d'aider les organisations à mettre en œuvre un dialogue constructif avec leurs parties prenantes :

Titre	Résumé
Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes ³⁶	Ce guide a vocation à faciliter l'application des 7 principes directeurs jugés nécessaires pour garantir un dialogue volontaire, à la fois constructif et engagé avec les parties prenantes. Il détaille en 4 phases, les 47 actions successives à mener. Plus de détails en Annexe 3.
Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes ³⁷	Ce document propose une définition et une vision commune du dialogue avec les parties prenantes. Il identifie 7 principes directeurs jugés nécessaires pour garantir un dialogue volontaire, constructif et engagé avec les parties prenantes.
Note 21 de la théorie à la pratique - Dialoguons avec nos parties prenantes ³⁸	La Note 21 se situe dans la continuité des travaux du Comité 21 sur le dialogue avec les parties prenantes. Elle est le troisième volet après les Principes Directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes et le Guide Méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes.



³⁶ Comité 21, Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, janvier 2015, 32 p.

³⁷ Comité 21, Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, février 2015, 12 p.

³⁸ Comité 21, Note 21 de la théorie à la pratique - Dialoguons avec nos parties prenantes – 2015, 116 p.

Pour que le dialogue volontaire initié avec les parties prenantes soit à la fois constructif et productif pour l'ensemble des acteurs impliqués, il apparaît nécessaire de respecter les 7 principes directeurs énoncés ci-après :



Depuis cette parution, l'exigence envers les entreprises étant beaucoup plus forte, le Comité 21, en partenariat avec le cabinet de conseil spécialisé en RSE « Des enjeux et des Hommes » a produit un document autour de la thématique cruciale des parties prenantes de l'entreprise. Les « 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes »³⁹ sont résumées en Annexe 4.

³⁹ Comité 21, Des enjeux et des hommes, « 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes », septembre 2021, 36 p.

Finalement, la figure ci-dessous, extrait de la norme ISO 26000, illustre clairement les relations entre une organisation, ses parties prenantes et la société.

On peut discerner 2 relations principales :

- la relation entre l'organisation et la société
- la relation entre l'organisation et ses parties prenantes.

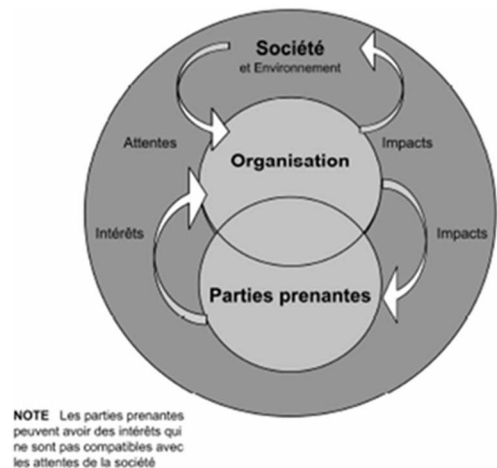


Figure 2 — Relation entre une organisation, ses parties prenantes et la société

C'est cette relation entre le CHU de Nice et la diversité de ses parties prenantes que je me propose d'étudier dans ce mémoire, en cartographiant celles-ci et en initiant un dialogue avec elles. En effet, il est fondamental en matière de RSE de déterminer qui a un intérêt dans les décisions et activités du CHU de Nice et de mieux comprendre les impacts que le CHU génère et comment les traiter.

Enfin ce dialogue adapté avec les parties prenantes les plus pertinentes doit également permettre d'identifier les opportunités de partenariats mutuellement bénéfiques.

C. La méthodologie de travail

1. Cartographie des parties prenantes

Afin d'identifier les parties prenantes, il convient de se poser à minima les questions suivantes issues de l'ISO 26000 :

- ✓ Envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales ?
- ✓ Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les décisions ou activités de l'organisation ?
- ✓ Qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation ?
- ✓ Qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables ?
- ✓ Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques ?
- ✓ Qui peut influencer sur la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités ?
- ✓ Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue ?
- ✓ Qui, dans la chaîne de valeur, est touché ?

L'annexe 2 du Guide RSE – Santé Durable et Responsable de l'AFNOR et du C2DS a servi de base d'identification quasi exhaustive des parties prenantes du CHU de Nice dans l'outil de cartographie fourni par le Cabinet Primun Non Nocere. En effet, grâce au financement de l'ANFH, le CHU de Nice a bénéficié d'un diagnostic DD en octobre 2019 basé sur le référentiel THQSE⁴⁰, puis suivi d'un accompagnement sur mesure.

Ces parties prenantes sont regroupées dans 5 familles :

- L'entreprise
- Les réseaux
- Le domaine Economique
- Le domaine Environnemental
- Le domaine Sociétal

Les parties prenantes ainsi identifiées ont ensuite été challengées avec les membres de la Commission Développement Durable du CHU.

⁴⁰ Label de qualité Très Haute Qualité Sanitaire, Sociale et Environnementale - Primun Non Nocere, oct. 2019

Enfin, 2 critères de hiérarchisation (**Influence et Relation**) des parties prenantes ont été pris en compte selon les 5 niveaux détaillés ci-après :

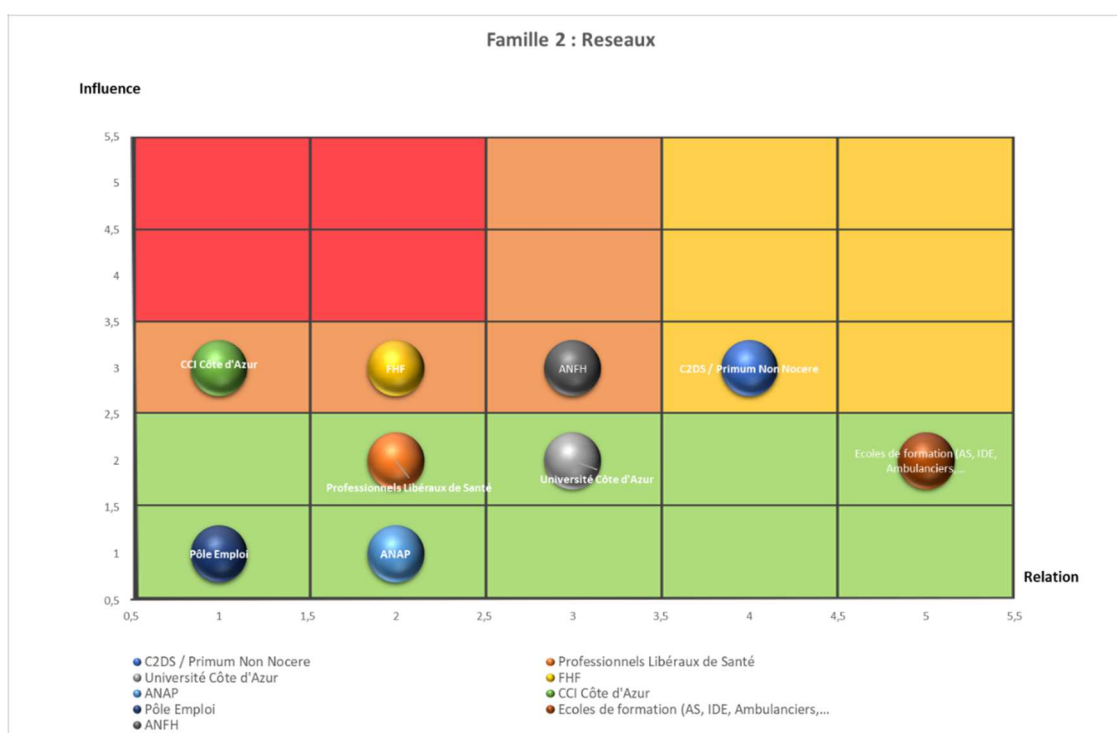
NIVEAU D'INFLUENCE	
1	La Partie Prenante n'a pas d'impact sur le CHU ou celle-ci n'a pas d'influence sur elle
2	La Partie Prenante a des impacts négligeables sur le CHU ou celle-ci ne pourrait influencer que marginalement des projets de son organisation
3	La Partie Prenante a des impacts significatifs sur le CHU ou celle-ci pourrait influencer significativement la réussite de certains projets de l'organisation voire est indispensable à la réalisation de certains projets
4	La Partie Prenante a des impacts importants sur le CHU ou celle-ci pourrait influencer fortement la réussite de l'ensemble des projets de l'organisation voire est indispensable à la réalisation de l'ensemble de ses projets
5	La Partie Prenante a des impacts majeurs sur le CHU ou celle-ci pourrait mettre en cause l'organisation dans son existence voire est indispensable à son existence

NIVEAU DE RELATION	
1	L'entreprise n'a pas de relation avec la partie prenante, et elle n'a aucune connaissance de ses impacts sur elle ni des intérêts de celle-ci
2	L'organisation a peu de relation avec la partie prenante, et elle n'a qu'une connaissance partielle de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci
3	L'entreprise a une relation régulière avec la partie prenante, et elle a identifié ses principaux impacts sur elle et les principaux intérêts de celle-ci (ou des organisations représentatives)
4	L'entreprise a une bonne relation avec la partie prenante, et elle a une connaissance documentée (notes, études, enquêtes, etc.) de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci (ou des organisations représentatives)
5	L'entreprise a une excellente relation avec la partie prenante, et elle procède à une évaluation continue , par un tiers, de ses impacts sur elle et des intérêts de celle-ci. Le dialogue est continu avec la partie prenante ou les organisations représentatives

A l'issue de ce travail de cartographie, on a 52 parties prenantes réparties comme suit :

Famille	Nombre parties prenantes
Entreprise (partie prenantes internes)	9
Réseaux	9
Domaine économique	15
Domaine environnemental	9
Domaine sociétal	10
TOTAL	52

On retrouve la cartographie des parties prenantes externes par famille du CHU de Nice en Annexe 5 et ci-dessous un exemple de cartographie pour la famille « Réseaux » :

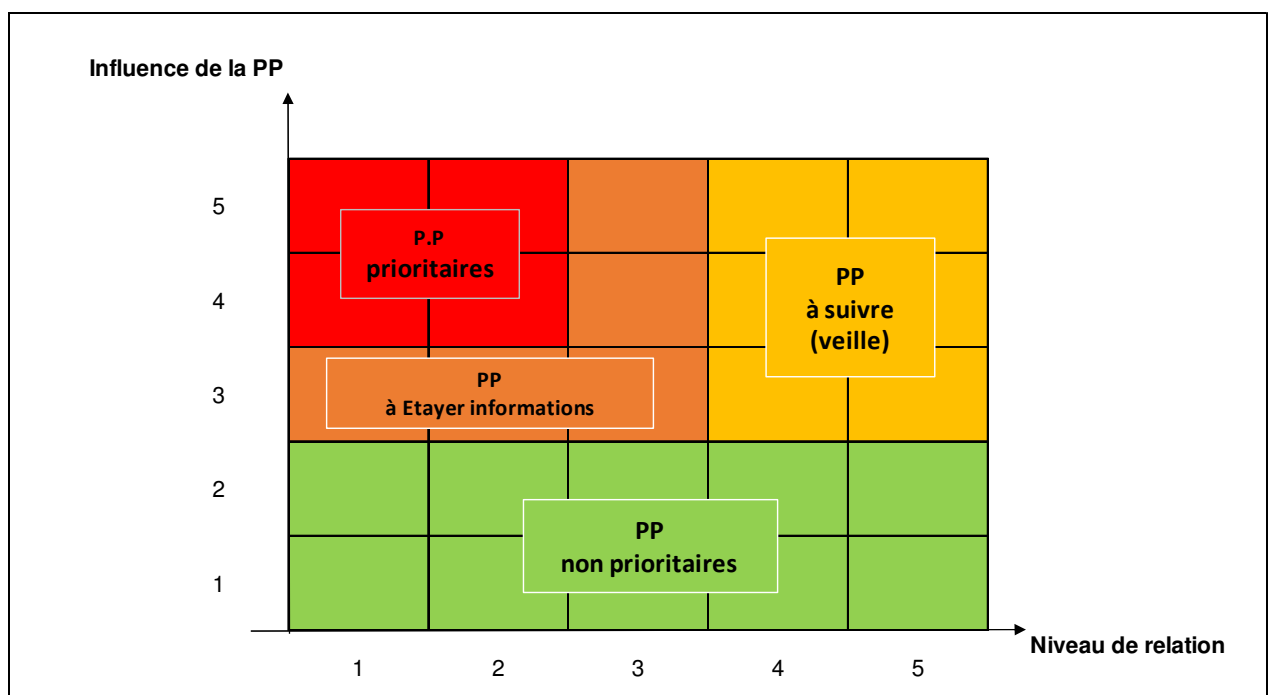


2. Priorisation des parties prenantes

Il n'est pas réaliste de pouvoir dialoguer avec toutes les parties prenantes car la tâche peut sembler titanesque et chronophage, mais elle est en réalité beaucoup plus simple lorsque l'on procède en priorisant les parties prenantes qui ont le plus d'influence sur le fonctionnement de l'établissement de santé concerné.



En accord avec la matrice de Mendelow expliquée précédemment (chapitre B.4), on peut prioriser en croisant les 2 critères choisis à savoir le niveau d'influence de la partie prenante (axe des ordonnées) et le niveau de relation de l'entreprise avec cette partie prenante (axe des abscisses). Une représentation graphique permet alors de visualiser le niveau d'influence et de relation des différentes parties prenantes selon 4 niveaux de priorité représentés dans le graphique ci-dessous :



1. Partie rouge = Parties Prenantes Prioritaires (influence et relation élevée). Il s'agit des Parties Prenantes incontournables.
2. Partie orange = Parties Prenantes à étayer informations (influence significative à majeure mais relation faible). Il est donc important de mieux connaître les attentes de ces parties prenantes.
3. Partie jaune = Parties Prenantes à suivre (influence significative à majeure et relation régulière à excellente). Une veille des attentes de ces parties prenantes est primordiale.
4. Partie verte = Parties Prenantes non prioritaires (influence faible)

Dans le cadre de ce mémoire, il a donc été décidé de dialoguer avec les parties prenantes externes ayant le plus d'influence, ainsi les Parties Prenantes Prioritaires (cadran rouge) et les Parties Prenantes à étayer (cadran orange), ont été retenues pour la suite de ce travail. En effet, à partir du niveau 3 d'influence, les impacts de la partie prenante sur le CHU de Nice sont considérés comme significatifs, importants ou majeurs. En outre, il paraît utile d'améliorer le niveau de relation des parties prenantes ayant soit pas ou peu de relation avec le CHU de Nice.

A l'issue de cette priorisation, on aboutit à 9 parties prenantes externes avec lesquelles dialoguées :

Famille	Nombre de parties prenantes
Réseaux	3
Domaine économique	3
Domaine environnemental	3
TOTAL	9

3. Construction du questionnaire d'identification et d'évaluation

Afin de pouvoir identifier les enjeux RSE lors des dialogues avec les parties prenantes (qui sont souvent variables selon les types d'organisation ou les entreprises) et afin d'anticiper des incompréhensions ou des oublis, j'ai décidé de construire un outil « d'identification des relations RSE entre le CHU de Nice et ses parties prenantes externes ».

Cet outil a été structuré autour des 7 grandes questions centrales et les domaines d'action de la norme NF EN ISO 26 000 que l'on retrouvera en Annexe 6.



En outre, à la lecture de ces questions centrales, 3 questions centrales sont apparues comme non pertinentes dans le cadre de ce dialogue avec les parties prenantes externes, à savoir :

- Gouvernance de l'organisation
- Droits de l'homme
- Questions relatives aux consommateurs

Finalement, on retrouve dans l'outil d'identification des relations RSE, les 4 questions centrales et les domaines d'actions associés suivants :

Question centrale : Environnement	
Domaine d'action 1	Prévention de la pollution
Domaine d'action 2	Utilisation durable des ressources
Domaine d'action 3	Atténuation des changements climatiques et adaptation
Domaine d'action 4	Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels

Question centrale : Relations et conditions de travail	
Domaine d'action 1	Emploi et relations employeur/employé
Domaine d'action 2	Conditions de travail et protection sociale
Domaine d'action 3	Dialogue social
Domaine d'action 4	Santé et sécurité au travail
Domaine d'action 5	Développement du capital humain

Question centrale : Loyauté des pratiques	
Domaine d'action 1	Lutte contre la corruption
Domaine d'action 2	Engagement politique responsable
Domaine d'action 3	Concurrence loyale
Domaine d'action 4	Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur
Domaine d'action 5	Respect des droits de propriété

Question centrale : Communautés et développement local	
Domaine d'action 1	Implication auprès des communautés
Domaine d'action 2	Éducation et culture
Domaine d'action 3	Création d'emplois et développement des compétences
Domaine d'action 4	Développement des technologies et accès à la technologie
Domaine d'action 5	Création de richesses et de revenus
Domaine d'action 6	La santé
Domaine d'action 7	Investissement dans la société

Par ailleurs, pour la partie question centrale « Environnement », les différentes thématiques détaillées dans la norme ISO 26000 ont été reprises.

Par exemple, pour le domaine d'action 1 : Prévention de la pollution, on retrouve 5 thématiques :

- Emissions dans l'air
- Rejets dans l'eau
- Gestion des déchets
- Utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux
- Autres formes identifiables de pollution

De plus, afin de compléter ces questions centrales de l'ISO 26000, les questions à se poser issues de l'annexe 3 du Guide RSE – Santé Durable et Responsable fait par l'AFNOR et C2DS³⁰ ont été intégrées dans le 2^{ème} onglet de l'outil Excel construit.

Enfin, j'ai souhaité évaluer les 2 niveaux de relation suivants :

- ✓ Le niveau d'intérêt des parties prenantes pour un sujet en lien avec le CHU avec la grille d'évaluation à 5 niveaux suivante :

Intérêt sur le sujet	
1	Non, pas d'intérêt
2	Oui, mais faible intérêt
3	Oui, avec intérêt significatif
4	Oui, avec intérêt important
5	Oui, avec intérêt majeur

- ✓ Le niveau d'impact du CHU sur la partie prenante avec la grille d'évaluation à 5 niveaux suivante :

Impactée par l'organisation du CHU	
1	Non, pas d'impact
2	Oui, mais impacts négligeables
3	Oui, avec des impacts significatifs
4	Oui, avec des impacts importants
5	Oui, avec des impacts majeurs

L'outil initial « d'identification des relations RSE entre le CHU de Nice et ses parties prenantes externes » est présenté en Annexe 7.

4. Organisation du dialogue avec les parties prenantes externes

Le dialogue avec les parties prenantes peut prendre plusieurs formes telles qu'entretiens individuels, conférences, questionnaires en lignes, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, espaces usagers, groupes de travail, procédures régulières d'information et de consultation, négociations collectives, ... Chacune de ces formes revêt des avantages et des inconvénients que l'on retrouvera en Annexe 8, mais il convient que le dialogue avec les parties prenantes soit interactif.

Les entretiens bilatéraux de 1 heure sont apparus comme les plus pertinents car permettent d'identifier précisément les intérêts RSE des parties prenantes externes retenues et d'initier la construction d'une relation durable. En outre, les échanges directs permettent d'adapter les questions en fonction de la tournure de l'entretien et d'approfondir les divers sujets RSE abordés dans un état d'esprit de confiance et de transparence. Mieux vaut un échange oral de bonne qualité qu'un listing.

Afin de pouvoir contacter les parties prenantes identifiées, il a fallu activer les différents réseaux pour récupérer les noms et les coordonnées des personnes concernées par la RSE au sein des parties prenantes externes identifiées.

Le premier contact étant fondamental pour démontrer le sérieux de la démarche, j'ai sollicité une demande de rendez-vous par mail en précisant les objectifs précis quant à cette demande d'entretien, la durée et le niveau de responsabilité attendu et en proposant un échange téléphonique complémentaire en amont de ce rendez-vous pour clarifier le périmètre de cet échange à venir et lever les éventuelles réticences existantes.

La principale difficulté a résidé dans la disponibilité des parties prenantes afin de planifier ces entretiens. Pour limiter cette contrainte, il a fallu faire preuve de grande disponibilité et d'adaptabilité. Par ailleurs, les outils de communication numérique d'aujourd'hui (Teams, Zoom, ...) permettent des réunions virtuelles avec des échanges vidéo et audios de qualité, de partager des documents en temps réel en fonction des échanges et d'éviter des déplacements inutiles. Seul bémol, entre le temps de prise de contact, de planification, d'entretien et de remplissage à posteriori de l'outil d'évaluation, cette forme de dialogue est apparue comme très chronophage.

A ce stade, il me semble important de rappeler quelques valeurs essentielles pour que le dialogue avec les parties prenantes soit qualitatif.

Tout d’abord, la volonté réciproque et sincère de dialoguer dans l’intérêt des parties en présence. Cela suppose une mutation des postures « naturelles » de défiance ou d’opposition systématique et surtout une écoute active et bienveillante.

Ensuite, le dialogue doit reposer sur la confiance réciproque et la confidentialité des échanges afin de construire au fil du temps une relation durable et mutuellement bénéfique. Heureusement, les sujets RSE au cœur des échanges sont apparus comme particulièrement motivants voire exaltants pour les personnes interviewées et il a donc été très facile d’obtenir les informations souhaitées pour alimenter ensuite l’outil d’identification et d’évaluation. Enfin, il est recommandé de préparer soigneusement cet échange par un travail préalable de recherche sur les démarches RSE menées, ce qui permet un échange approfondi et montre l’intérêt que l’on porte aux sujets RSE de la partie prenante interrogée. Ci-après l’identification des 10 parties prenantes regroupées par famille et les dates des entretiens :

Famille	Identification parties prenantes	Date dialogue
Réseaux	Chambre de Commerce et d’Industrie Nice côte d’Azur	7 mars 2022
	Association Nationale pour la Formation du personnel Hospitalier (ANFH) PACA	28 mars 2022
	Fédération Hospitalière de France - PACA	20 juin 2022
	Comité pour le Développement Durable en Santé (C2DS) (*)	26 avril 2022
Domaine économique	Centrale d’Achats - RESAH	31 mars 2022
	Union des Hôpitaux pour les Achats (UNIHA)	19 mai 2022
	Union des Groupements d’Achats Publics (UGAP)	15 juin 2022
Domaine environnemental	Agence de l’environnement et de la maîtrise de l’énergie (ADEME) - PACA	31 mai 2022
	Métropole Nice Côte d’Azur	13 septembre 2022
	Direction Régionale de l’Environnement de l’Aménagement et du Logement (DREAL) PACA	2 août 2022

(*) Pour compléter ces entretiens, j’ai souhaité également dialoguer avec le Comité pour le Développement Durable en Santé (C2DS) qui fédère depuis 15 ans des établissements sanitaires et médico-sociaux engagés dans une démarche de développement durable. En effet, il était pour moi incontournable d’échanger avec le C2DS qui accompagne le système de santé vers un développement durable pour tous.

5. Organisation du dialogue avec les prestataires extérieurs

Pour organiser le dialogue avec les 5 principaux prestataires extérieurs présents au sein du CHU de Nice, j'ai souhaité expérimenter l'outil d'évaluation de la maturité des fournisseurs dans une démarche RSE proposée par le cabinet Primum Non Nocere, qui s'appelle Scoricat⁴¹.



Ce questionnaire d'évaluation est basé sur l'ensemble des piliers de la RSE avec 48 questions dont 10 concernent le pilier économique, 16 questions le pilier social, 15 questions le pilier environnemental et 7 questions le pilier sociétal.

Les 5 fournisseurs retenus correspondent aux 5 principaux prestataires qui ont des enjeux économiques importants et des agents présents au sein du CHU, à savoir :

Activité sous-traitée	Date dialogue
Sureté et gardiennage	20 septembre 2022
Nettoyage des espaces communs et bureaux	8 septembre 2022
Maintenance technique	19 septembre 2022
Gestion parking	9 septembre 2022
Gestion des déchets	18 octobre 2022

Des entretiens d'une durée de 1,5h à 2h pilotés par le Cabinet Primum Non Nocere dans le cadre de l'accompagnement THQSE de la maternité ont permis de compléter le questionnaire en ligne et de générer un scoring ainsi qu'une synthèse permettant d'identifier les points forts, les axes d'amélioration et les synergies possibles.

⁴¹ Outil Scoricat, Cabinet Primum Non Nocere

D. Analyse des résultats et discussions

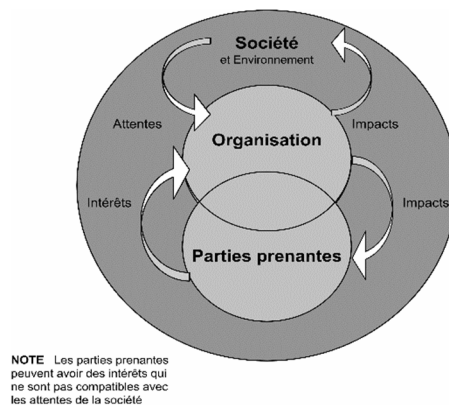
1. Parties prenantes externes

Tout d'abord, il est important de souligner que 100% des parties prenantes externes qui ont été sollicitées ont accepté de dialoguer avec le CHU de Nice.

Par ailleurs, ces échanges sont apparus comme très enrichissants aussi bien pour le CHU de Nice que pour les parties prenantes interrogées sur leurs attentes RSE.

Pour rappel, selon le schéma ci-dessous, le modèle de l'ISO 26000 distingue :

- ✓ Le niveau d'intérêt des parties prenantes pour un sujet en lien avec le CHU
- ✓ Le niveau d'impact du CHU sur la partie prenante



Il n'y a eu aucune difficulté particulière à identifier les thématiques et le niveau d'intérêt des parties prenantes sur ces thématiques dont on trouvera les résultats détaillés après.

Par contre, les parties prenantes externes étaient dans l'incapacité d'identifier l'impact que le CHU pouvait avoir sur leurs structures.

Aussi, j'ai fait évoluer mon outil d'évaluation de la Version 1 à la Version 2 en avril 2022 en enlevant cet aspect et la grille de cotation associée qui s'est donc avérée inutilisable.

De plus, constatant que la question centrale relative à la « loyauté des pratiques » n'était jamais évoquée, j'ai décidé également de la retirer de mon outil. En effet, pour les parties prenantes interviewées, il est légitime de penser qu'un établissement de santé respecte les règles de la commande publique, le droit de la propriété et soit acteur dans la lutte contre la corruption, ...

L'outil final en Version 2 « d'identification des relations RSE entre le CHU de Nice et ses parties prenantes externes » est présenté en Annexe 9.

A l'issue de ces échanges et en exploitant les 10 questionnaires complétés, on trouve ci-après les attentes RSE des parties prenantes externes qui ont le plus d'influence sur le fonctionnement du CHU de Nice avec le pourcentage des parties prenantes externes ayant évoqué la thématique correspondante :

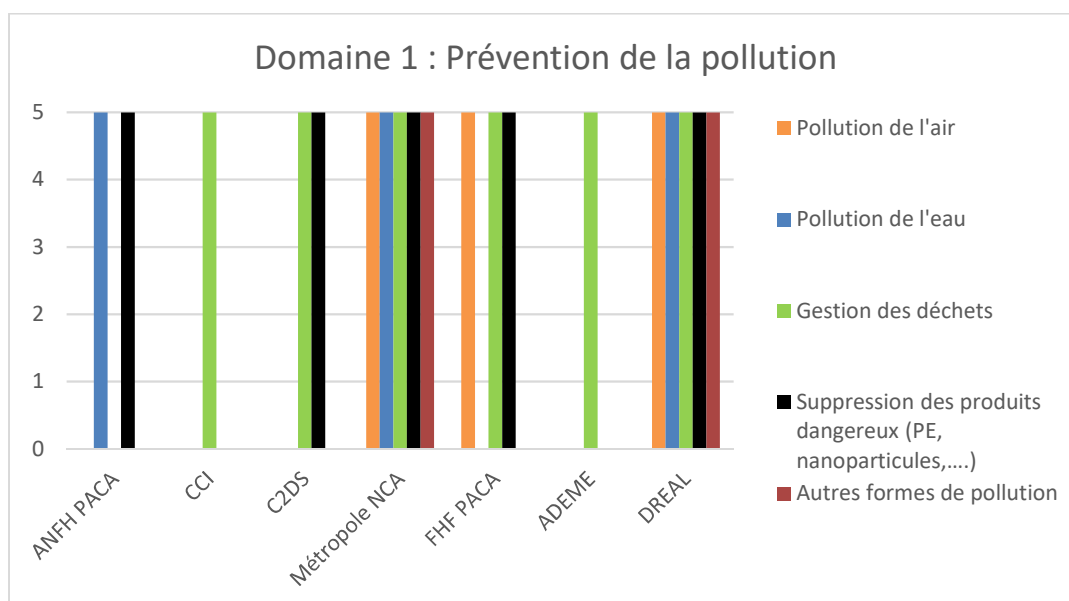
Question centrale : Environnement	% parties prenantes
Domaine 1 : Prévention de la pollution	
Emissions dans l'air (COV, NOx, Pb, SOx, Hg,...)	43%
Rejets dans l'eau (directs ou accidentels)	43%
Gestion des déchets ou matières résiduelles	86%
Utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux (inclus perturbateurs endocriniens, nanoparticules,...)	71%
Autres formes identifiables de pollution (Bruit, odeur, pollution lumineuse, vibration, émissions électromagnétiques, radiation, agents infectieux, risques biologiques)	29%
Domaine 2 : Utilisation durable des ressources	
Efficacité énergétique	100 %
Conservation de l'eau, utilisation de l'eau et accès à l'eau	43 %
Efficacité dans l'utilisation des matières premières (inclus économie circulaire)	29%
Restauration Durable	71 %
Domaine 3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation	
Emissions directes ou indirectes de gaz à effet de serre (GES)	43%
Mobilité Durable	71%
Achats Responsables	70 %
Domaine 4 : Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	
Valoriser et protéger la biodiversité	14%
Valoriser, protéger et réhabiliter les services assurés par les écosystèmes	14%
Aller dans le sens d'un développement urbain et rural sain d'un point de vue environnemental	29%

Nb : Concernant la question centrale relative à l'environnement, les données ont été exploitées en enlevant les 3 centrales d'achats (UGAP, UNIHA et RESAH) pour le domaine 1, 2 et 4.

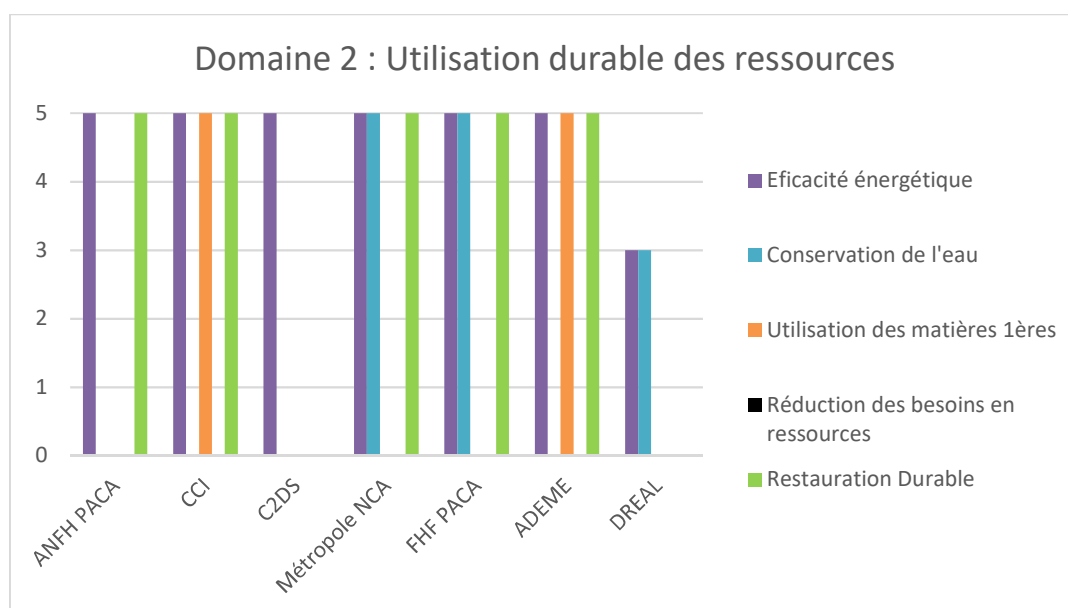
Question centrale : Relations et conditions de travail	% parties prenantes
Domaine d'action 3 : Dialogue social	14%
Domaine d'action 5 : Développement du capital humain	29%

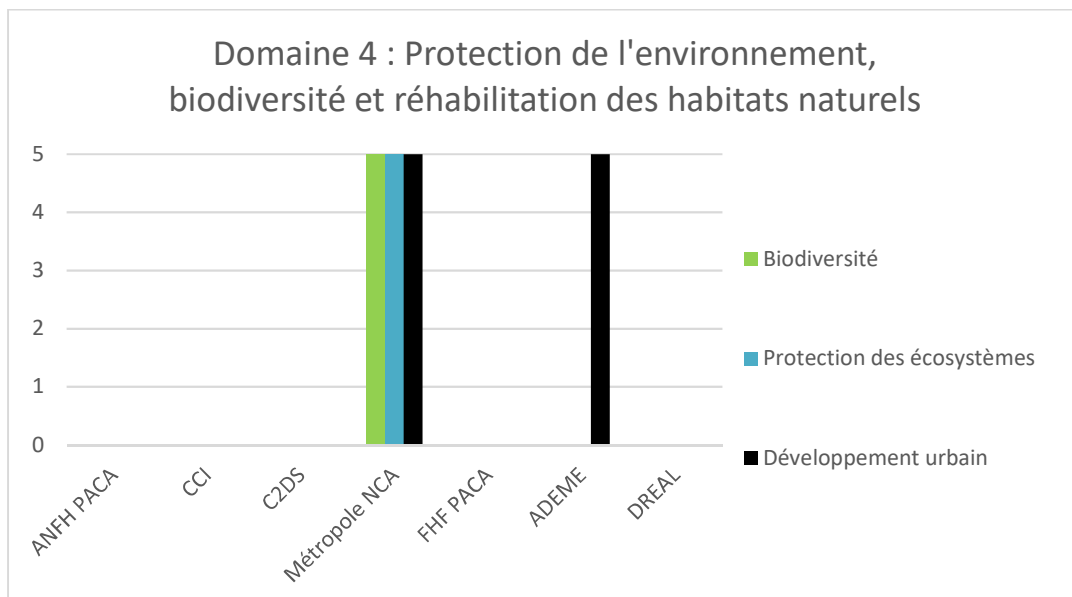
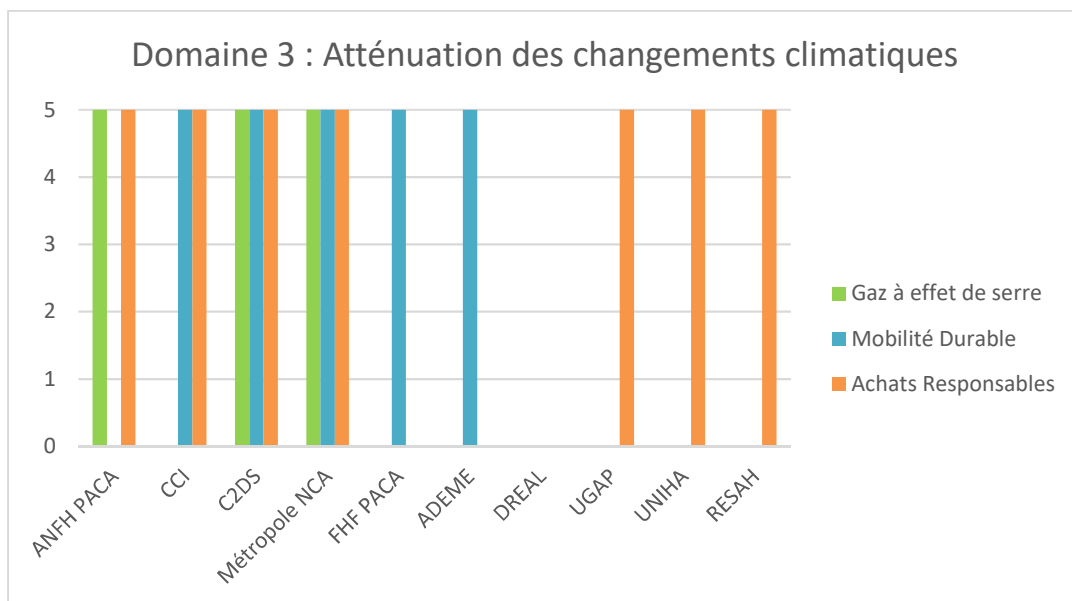
Question centrale : Communautés et développement local	% parties prenantes
Domaine d'action 1 : Implication auprès des communautés	29%
Domaine d'action 2 : Éducation et culture	14%
Domaine d'action 3 : Création d'emplois et développement des compétences	14%

De façon plus détaillée, les résultats du niveau d'intérêt que portent les parties prenantes externes par domaine d'action et par thématique sont présentés ci-dessous :



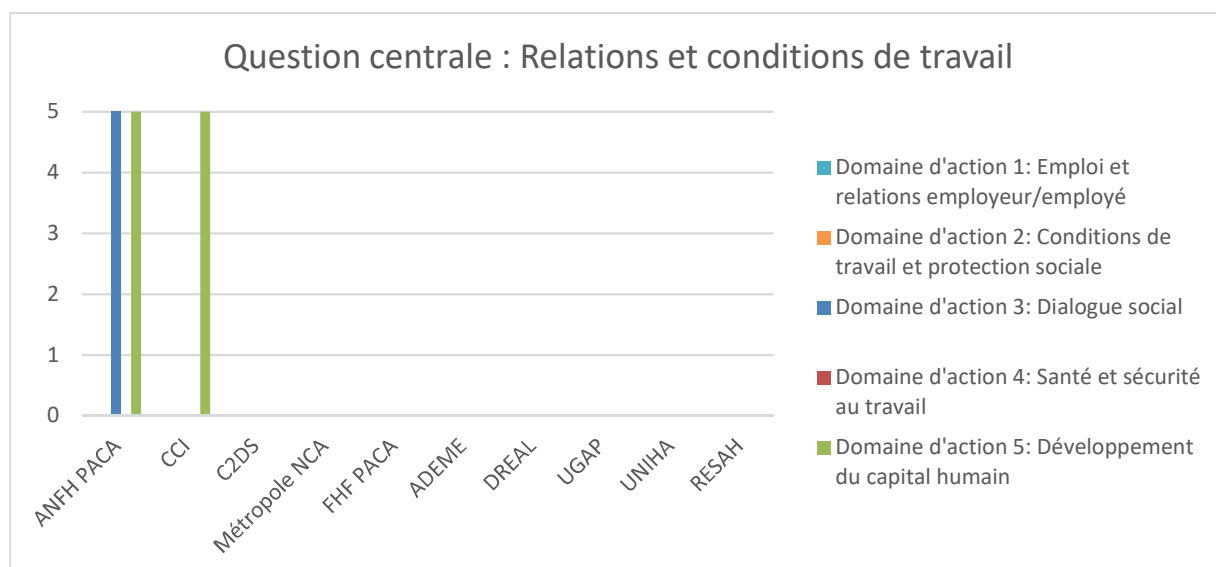
Nb : L'axe des ordonnées correspond au niveau d'intérêt porté sur une échelle de 1 à 5.



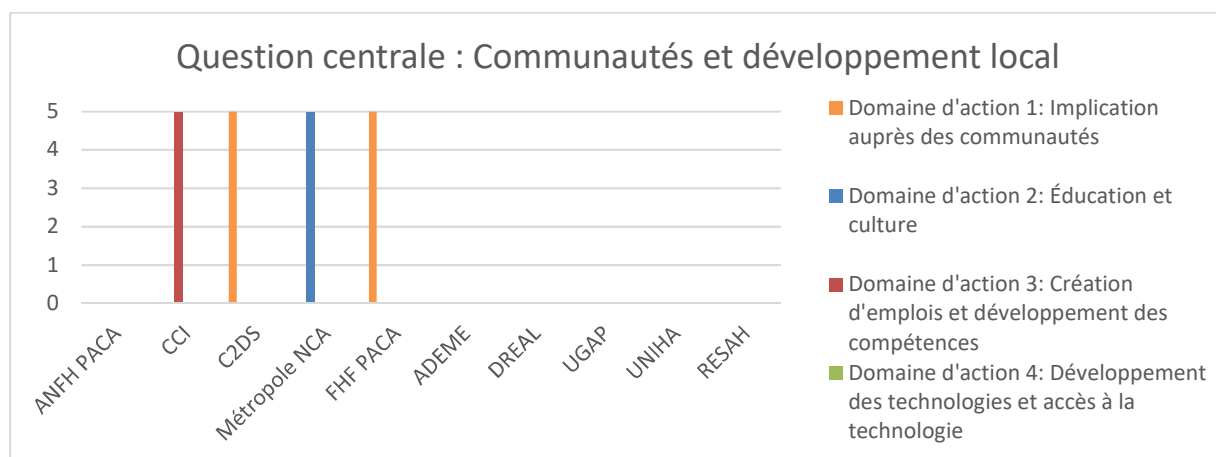


De façon synthétique, pour la question centrale relative à l'environnement, on retrouve principalement (> 50%) les thématiques connues en milieu hospitalier, à savoir :

- Gestion des déchets
- Utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux (inclus perturbateurs endocriniens, nanoparticules,...)
- Efficacité énergétique
- Restauration durable
- Mobilité durable
- Achats responsables



Concernant la question centrale relative aux « Relations et conditions de travail », seules les parties prenantes ayant des démarches liées au capital humain ont identifiées 2 domaines d'actions à savoir le dialogue social (ANFH) et le développement du capital humain en l'occurrence autour du sujet de la formation (ANFH et CCI).



Concernant la question centrale relative aux « Communautés et développement local », les domaines d'actions qui ressortent sont liés directement aux objectifs internes des parties prenantes. Par exemple, la CCI a pour vocation de développer le tissu économique et de créer des emplois dans son bassin d'action (domaine 3), le C2DS et l'ANFH de créer des réseaux d'influence et de communication en s'impliquant auprès des communautés hospitalières et la métropole NCA de développer l'éducation et la sensibilisation environnementale auprès des citoyens et des écoliers.

2. Prestataires extérieurs

Suite aux entretiens avec les prestataires extérieurs, ci-après les scores SCORICATE des 5 prestataires extérieurs concernant leurs démarches RSE.

Activité sous-traité	Scoring Scoricat
Sureté et gardiennage	77 %
Nettoyage des espaces communs et bureaux	71 %
Maintenance technique	90 %
Gestion parking	79 %
Gestion des déchets	90 %

On peut donc constater que les principaux prestataires du CHU sont bien engagés dans une démarche RSE et pourront donc être à l'avenir des partenaires privilégiés pour accompagner des actions au sein du CHU.

Ci-dessous un exemple de résultat obtenu par l'outil SCORICATE :



3. Intérêts de ce dialogue pour les parties prenantes

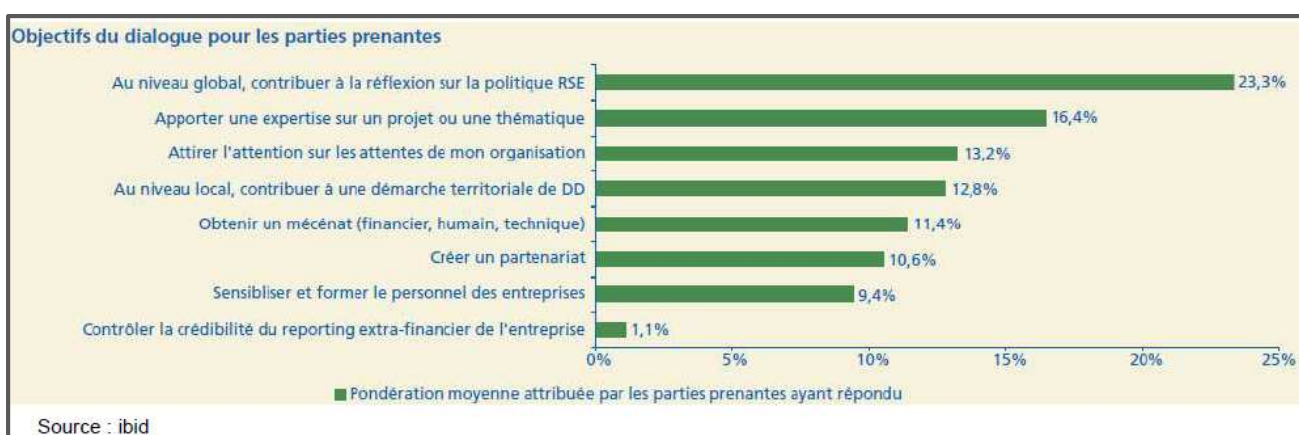
Les parties prenantes sont de plus en plus ouvertes et prêtes à engager un dialogue concret et régulier avec les entreprises. En effet, ce dialogue est l'occasion pour les parties prenantes de défendre leurs enjeux et de formuler directement des revendications précises.

L'intérêt de dialoguer est donc largement partagé. Arnaud Stimec⁴², de l'université de Nantes, distingue notamment quatre facteurs (I.P.B.M) qui conduisent les parties prenantes à accepter d'entrer dans un dialogue :

- L'Intérêt : à participer à ces démarches de dialogue.
- Préoccupations : vis-à-vis d'un projet ou d'enjeux qui seront débattus au cours de la démarche.
- Besoin : pour disposer des informations, rencontrer les interlocuteurs, faire avancer de idées.
- Motivation : convictions de la capacité à influencer sur le cours d'un projet.

Comme le montre le graphique ci-dessous, les motivations des parties prenantes varient fortement de l'une à l'autre, et les intérêts défendus peuvent être parfois contradictoires. Mais l'objectif principal est de contribuer à la réflexion sur la politique RSE de l'entreprise et d'apporter une expertise complémentaire sur un projet ou une thématique donnée.

Par ailleurs, ce dialogue débouche fréquemment sur la conclusion de partenariats.



Extrait du Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, Comité 21³⁶

⁴² Arnaud Stimec, cité dans le guide du dialogue territorial, p. 42

4. Intérêts de ce dialogue pour le CHU de Nice

Il est indéniable que l'association des parties prenantes est un enjeu majeur en matière de gouvernance du développement durable. Les principaux enjeux de ce dialogue avec les parties prenantes sont de reconnaître et prendre en considération les intérêts de ses parties prenantes afin de co-construire les objectifs de l'établissement, de limiter les impacts négatifs de ses activités, d'optimiser la relation dans une optique gagnant-gagnant et de dégager des opportunités d'actions de RSE.

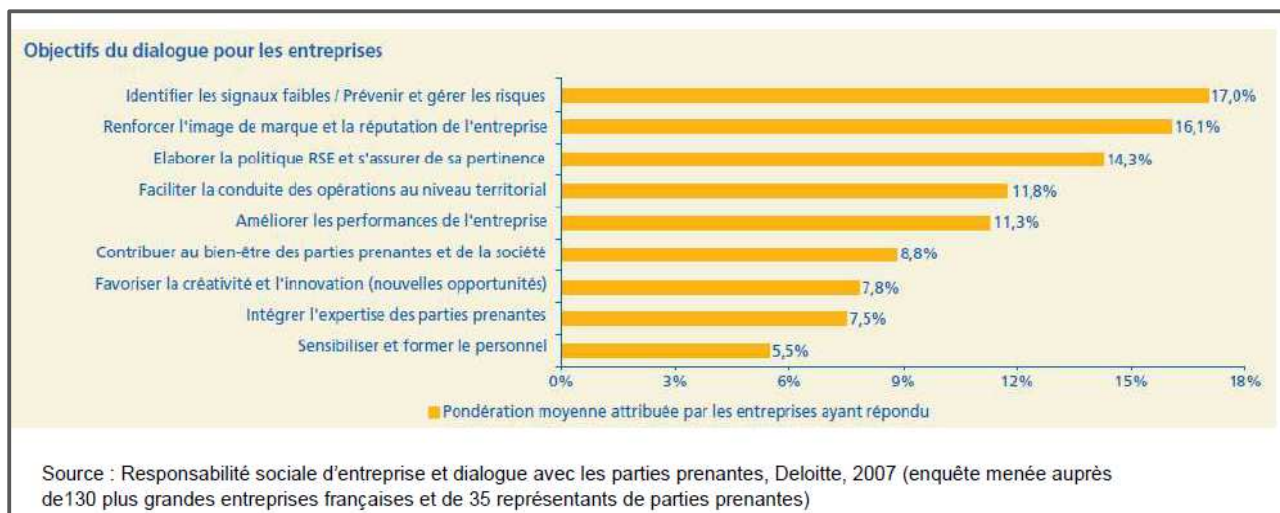
Selon la norme ISO 26000, il y a de nombreuses raisons pour qu'une organisation dialogue avec ses parties prenantes :

5.3.3 Dialoguer avec les parties prenantes

Il y a différentes raisons pour qu'une organisation dialogue avec ses parties prenantes. Le dialogue avec les parties prenantes peut être utilisé pour :

- faciliter l'appréhension par l'organisation des conséquences probables de ses décisions et activités sur des parties prenantes spécifiques;
- déterminer la meilleure façon d'accroître les impacts bénéfiques des décisions et activités de l'organisation et celle d'atténuer tout impact défavorable;
- déterminer si les déclarations de l'organisation à propos de sa responsabilité sociétale sont perçues comme étant crédibles;
- aider l'organisation à revoir ses performances de façon à ce qu'elle puisse s'améliorer;
- lever les conflits impliquant ses propres intérêts, les intérêts de ses parties prenantes et les attentes de la société en général;
- aborder le lien existant entre les intérêts des parties prenantes et les responsabilités de l'organisation vis-à-vis de la société dans son ensemble;
- contribuer à la formation continue par le biais de l'organisation;
- répondre aux obligations juridiques (par exemple vis-à-vis des employés);
- traiter des intérêts opposés, soit entre l'organisation et la partie prenante, soit entre parties prenantes;
- faire bénéficier l'organisation des avantages de l'obtention de perspectives diverses;
- accroître la transparence de ses décisions et activités; et
- constituer des partenariats pour atteindre des objectifs mutuellement bénéfiques.

Et comme le montre le graphique ci-dessous, les objectifs poursuivis pour les entreprises sont variés, de la prévention et la gestion des risques, à la mobilisation des collaborateurs, en passant par le renforcement de l'image et de la réputation de l'entreprise.



Extrait du Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, Comité 21³⁶

En ce qui concerne le CHU de Nice à proprement parlé, il en ressort les principaux intérêts suivants :

- Contribuer à l'élaboration d'une feuille de route RSE ;
- Renforcer ses relations avec ses parties prenantes et en particulier avec son écosystème hospitalier en pleine évolution sur les sujets RSE ;
- Consolider ses relations avec les principaux acteurs de proximité territoriaux ;
- Dégager des partenariats d'actions RSE mutuellement bénéfiques à court, moyen et long terme.

En effet, le dialogue que le CHU de Nice a entretenu avec ses parties prenantes externes qui ont le plus d'influence sur son fonctionnement, ainsi qu'avec ses principaux prestataires extérieurs a révélé un nombre très important de partenariats possibles.

Ci-après les partenariats déjà existants ou renforcés durant ce dialogue :

Identité Partie Prenante	Thématique DD	Description du partenariat potentiel
ANFH PACA	Certification THQSE des maternités	Accompagnement par cabinet Primum Non Nocere jusqu'à la labélisation THQSE
ANFH PACA	Dialogue social	Mise à disposition d'une plateforme nationale pour le baromètre social 2022
CCI Nice Côte d'Azur	Mobilité durable	Elaboration du PDM / accompagnement auprès de la régie Azur Partenariat possible pour l'élaboration du Schéma Directeur Mobilité du CHU
C2DS	Implication auprès des communautés	En tant qu'adhérent au C2DS, accéder aux guides, newsletter,...
C2DS	Implication auprès des communautés	Participation à des clubs métiers (communication, ingénieurs,...), séminaire régionaux organisés par le C2DS
Métropole Nice Côte d'Azur	Restauration Durable	Participation au projet Alimentaire Territorial "De la graine à la fourchette"
Métropole Nice Côte d'Azur	Perturbateurs endocriniens	Nice = Ville sans phtalates. Participation du CHU à cette action
REGION SUD	Efficacité Energétique, Gestion des déchets, mobilité durable, restauration durable, biocides, eau, qualité de l'air intérieur	Lancement d'un AMI 2022-2025 - Transition écologique des établissements de santé et médico-sociaux
RESAH	Achats Responsables	Accès aux guides du RESAH, au site d'information www.sante-achat.info , aux webinaires,...
UGAP	Achats Responsables	Mise à disposition d'un rapport d'empreinte RSE annuel
UNIHA	Achats Responsables	Participation possible aux webconférences d'UNIHA
Nettoyage des espaces communs et bureaux	Conditions de travail et protection sociale	Récupérer les % d'agents RQTH travaillant pour le CHU
Gestion des déchets	Gestion des déchets	Actions de sensibilisation des utilisateurs au tri des déchets

Puis, les partenariats qui peuvent être mis en œuvre à moyen terme, entre 6 mois et 1 an :

Identité Partie Prenante	Thématique DD	Description du partenariat potentiel
ANFH PACA	Restauration Durable	Participation à une journée départementale de sensibilisation relative à la loi EGALIM
ANFH PACA	Bionettoyage des sols	Programme de formation action pour 20 agents
ANFH PACA	Achats Responsables	Programme de formation achats écoresponsables : Module acheteurs (20) et Module directeur achats (5)
CCI Nice Côte d'Azur	Achats Responsables	Favoriser les achats locaux en diffusant le Small Business Act (charte)
CCI Nice Côte d'Azur	Développement du capital humain	Mutualisation possible de formation et accès à un catalogue de 70 organismes de formation locaux (Market Place)
Métropole Nice Côte d'Azur	Mobilité durable	Transformer les poteaux en abribus à Pasteur et Cimiez Faire évoluer la ligne de bus N°16 Collaboration possible sur les aménagements cyclables Installation de bornes électriques à proximité des sites hospitaliers
FHF PACA	Implication auprès des communautés	Participation aux réseaux DD de la FHF PACA qui a pour objectif de pousser la transition, l'innovation et la transformation du système de santé.
Nettoyage des espaces communs et bureaux	Bionettoyage des sols	Accélérer la mise en œuvre de techniques de nettoyage sans produits chimiques en lien avec le service d'hygiène
Gestion parking	Mobilité Durable	Accès à une expertise et une offre commerciale concernant les bornes électriques, les parkings à vélos,...
Gestion des déchets	Gestion des déchets	Mise en place de nouvelles filières de tri des déchets
Maintenance technique	Efficacité Energétique	Actions de sensibilisation des utilisateurs aux éco-gestes énergétiques dans le cadre du CPE en cours

Et enfin, les partenariats à plus long terme pour lesquels une période d'échange pour approfondir le sujet et/ou de réflexion conjointe est nécessaire :

Identité Partie Prenante	Thématique DD	Description du partenariat potentiel
ANFH PACA	Efficacité Energétique	Financement possible d'un diagnostic énergétique. Financement complémentaire pour un BEGES Scope 3
ANFH PACA	Développement du capital humain	Financement possible du DU Management du Développement Durable en Santé
CCI Nice Côte d'Azur	Gestion des déchets	Connaissance de tous les acteurs locaux publics (Métropole) et privé si besoin spécifique. Accompagnement possible à la mise en place de nouvelles filières circulaires sur le territoire
CCI Nice Côte d'Azur	Efficacité Energétique	Possibilité d'être membre du Club Energie de la CCI. Accompagnement possible à la recherche de financement public de projets spécifiques
CCI Nice Côte d'Azur	Restauration Durable	Accompagnement possible sur la mise en place de loi EGALIM et le déploiement de la filière biodéchets
Métropole Nice Côte d'Azur	Efficacité Energétique	Réseau de chaleur urbain sur plaine du var ?
ADEME	Efficacité Energétique	Financement possible de projets spécifiques
ADEME	Education et culture	Intégration possible d'outils de communication de l'ADEME dans le site Intranet et Internet du CHU
RESAH	Achats Responsables	Accès possible à l'offre RSE de la centrale d'achats RESAH
RESAH	Achats Responsables	Accès possible au centre de formation certifié Qualiopi dont 5 formations certifiantes : EHESP : 100 heures de l'achat / Ecole des mines : Logistique / Centrale Supélec : Manageur energie / Université de Montpellier : Droits des achats publics en santé / Faculté de Pharmacie de Paris : DU organisation, gestion et achats hospitalier
UGAP	Achats Responsables	Accès possible à l'offre RSE de la centrale d'achats UGAP

In fine, la pratique du dialogue avec les parties prenantes est indéniablement créative de valeur partagée. Intégrer les attentes des parties prenantes permet de s'adapter aux attentes grandissantes de la société civile et ainsi créer une culture partagée du progrès. Les parties prenantes amènent le CHU de Nice à intégrer ou renforcer des axes stratégiques en adéquation avec les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Il était initialement prévu que ce mémoire se termine à ce stade, mais l'envie de produire une matrice de matérialité en complément de ce travail, m'a incité à développer les paragraphes 5 et 6 suivants en « BONUS ».

5. Parties prenantes internes

Afin de pouvoir construire une matrice de matérialité, il a donc fallu dialoguer avec les parties prenantes internes du CHU de Nice. Et l'usage d'un outil d'intelligence collective très puissant, le World Café, s'est imposé à moi.

En effet, durant ma formation du Diplôme Universitaire « Management du Développement Durable en Santé », plusieurs cours ont abordé la notion d'intelligence collective⁴³ qui se définit comme la capacité d'un groupe d'agents coopérants de résoudre différemment et plus efficacement les problèmes que lorsque ces agents travaillent isolément. Nous avons pu également expérimenter plusieurs outils d'intelligence collective en fonction des enjeux et situations. Il est alors devenu évident qu'il fallait utiliser ce type de démarche pour identifier les attentes RSE des parties prenantes internes du CHU.

Un World Café (aussi appelé le café de conversation) est un processus créatif qui vise à faciliter le dialogue constructif et le partage d'idées. Il reproduit l'ambiance d'un café où les participants débattent d'une question ou d'un sujet en petits groupes autour de tables.

À intervalles réguliers, les participants changent de table. Un hôte reste à la table et résume la conversation précédente aux nouveaux arrivés. Les conversations sont alors « fécondées » par les idées issues des conversations précédentes avec les autres participants. Au terme du processus, les principales idées sont résumées.

Afin d'avoir un groupe qui représente un large panel de professionnels du CHU de Nice, j'ai proposé aux membres du groupe de travail ACTE (Agir Concrètement sur le Travail Ensemble) dans lequel j'ai collaboré de 2021 à 2022 à l'élaboration d'un dispositif de prévention des risques psychosociaux, de participer à ce World Café.

Ce groupe est constitué de :

- ✓ un professeur en santé publique, co-pilote de la commission Développement Durable
- ✓ une attachée d'administration, responsable du Groupe Promotion de la santé
- ✓ la responsable de l'unité de transports sanitaires
- ✓ la conseillère en organisation Qualité de Vie et Conditions de Travail de la DRH
- ✓ la conseillère en prévention des risques professionnels Qualité de Vie et Conditions de Travail de la DRH
- ✓ la psychologue du travail

⁴³ Sophie Rodriguez, 2022, DU MDDS, Cours Communication Managériale

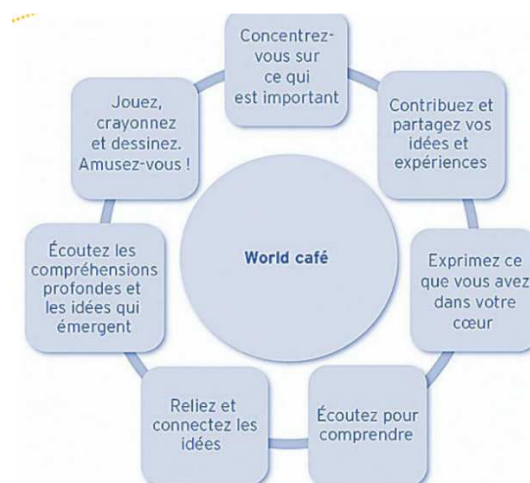
- ✓ une attachée d'administration du pôle Urgences
- ✓ une attachée d'administration à la Direction des Affaires Médicales
- ✓ une ingénieure chargée de mission Développement Durable
- ✓ une ingénieure qualité en pôle soignant
- ✓ une cadre de santé

En outre, le fait que nous ayons déjà collaboré ensemble sur un autre projet permet de libérer plus facilement la parole et de partager un cadre de confiance commun.

J'ai assuré l'animation de ces World Café en posant le cadre des principales règles de l'intelligence collective, à savoir :

- ❖ Ecouter avec attention
- ❖ Parler avec intention
- ❖ Être bienveillant
- ❖ Se faire confiance
- ❖ Respecter le cadre

Puis à la suite d'un exercice d'inclusion de type « ice breaker » pour que les participants soient connectés et présents, les consignes ci-dessous pour le déroulé des discussions ont été communiquées.



Enfin les participants ont été invités à se partager les différents rôles délégués suivants :

Rapporteur	L'attrapeur de pépites	Garant de la concrète-attitude	Preneur de notes	Time-keeper	Le gardien de la joie
Synthétise à la fin en groupe les idées du groupe	Retient les idées fortes, impactantes ou à mettre en place facilement et rapidement	S'assure que ce qui est dit/écrit soit concret Il pousse le groupe à être concret	Rapporte les idées par écrit (paperboard ou informatique) Prise de note et formalisation	S'assure que le temps de l'exercice est respecté	Maintient le niveau positif d'énergie, que le groupe reste dans une perspective optimiste

A l'issue de 2 sessions de World café organisées les 4 juillet et 13 septembre 2022, un compte-rendu a été rédigé et une intégration des résultats dans l'outil d'identification des relations RSE a été réalisée.

Ci-dessous les thématiques qui sont ressorties avec un intérêt identifié de 3 à 5 (intérêt significatif, important et majeur) :

Question centrale : Environnement
Gestion des déchets
Efficacité énergétique
Conservation de l'eau
Restauration durable
Mobilité durable
Achats responsables
Protection des écosystèmes

Question centrale : Relations et conditions de travail
Dialogue social
Santé et sécurité au travail
Développement du capital humain

Question centrale : Communautés et développement local
Education et culture
Création d'emplois et développement des compétences

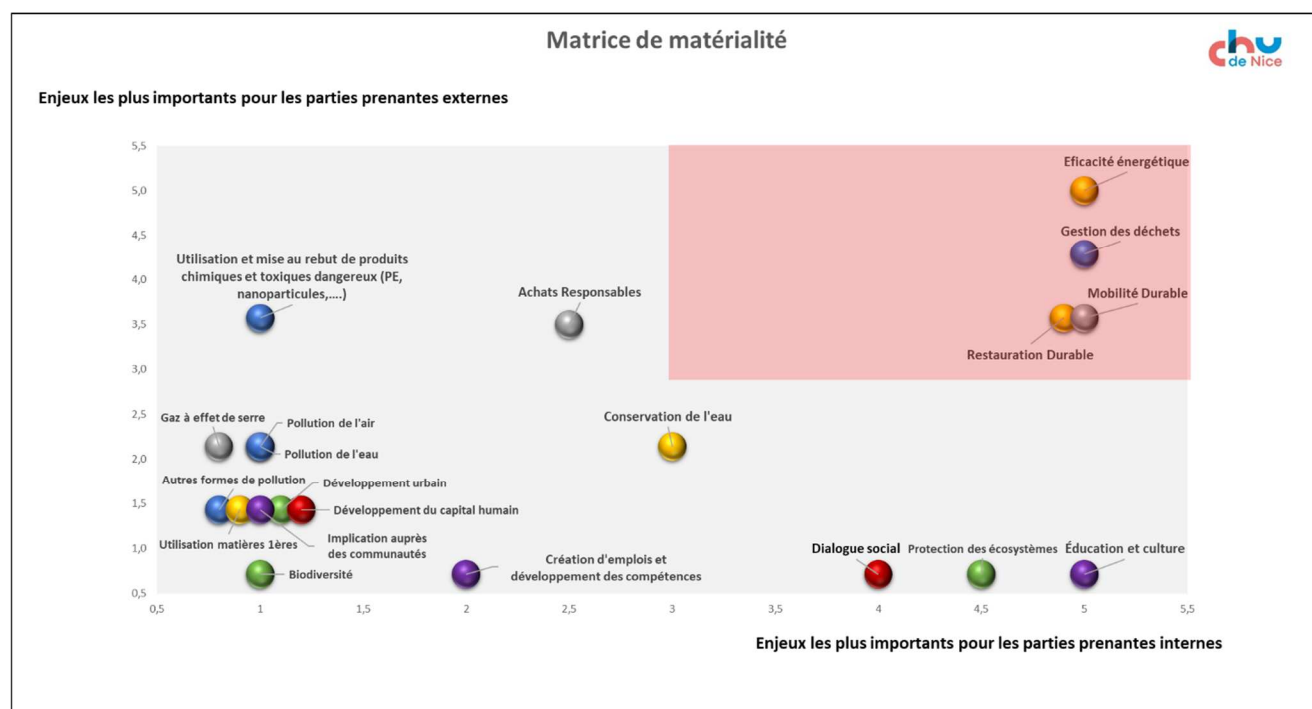
D'autres idées d'actions possibles et d'améliorations dans la prise en charge des patients ont également été émises lors de ces conversations créatrices de valeurs et de sens pour les acteurs présents.

6. Matrice de matérialité

Comme on peut notamment le constater à la lecture de la norme ISO 26000, les thématiques RSE sont nombreuses et à vouloir être trop exhaustifs, les rapports de développement durable sont devenus progressivement indigestes. C'est pourquoi, une notion venue du monde financier, et qui se traduit opérationnellement par des « tests ou matrice » de matérialité, est venue compléter les outils de gouvernance RSE.

La matrice de matérialité est un outil permettant de hiérarchiser la multitude des enjeux de développement durable au regard des priorités d'une organisation et ses parties prenantes internes.

En croisant les données récupérées grâce aux dialogues avec les principales parties prenantes externes et les parties prenantes internes, on peut construire la matrice de matérialité du CHU de Nice suivante :



Légende :

Question Centrale : Environnement				Question centrale	Question centrale
Domaine 1	Domaine 2	Domaine 3	Domaine 4		
Prévention de la pollution	Utilisation durable des ressources	Atténuation des changements climatiques	Protection de l'environnement, biodiversité	Relations et conditions de travail	Communautés et développement local

Cette matrice de matérialité permet d'identifier 4 catégories d'enjeux RSE :



- 1) **Enjeux stratégiques**, importants à la fois pour les parties prenantes externes et internes
- 2) **Enjeux à forte importance pour les parties prenantes externes**
- 3) **Enjeux à forte importance pour les parties prenantes internes**
- 4) Enjeux de moindre importance

Une grille de lecture complémentaire présentée lors du cours de Mme Giordano⁴⁴ permet de proposer une feuille de route RSE à la Direction du CHU de Nice avec les enjeux RSE suivants :

4 enjeux RSE prioritaires :

1. Efficacité énergétique
2. Gestion des déchets
3. Mobilité durable
4. Restauration durable

2 enjeux RSE à travailler avec les parties prenantes externes actives sur ces thématiques :

1. Achats responsables
2. Utilisation et mise au rebut des produits chimiques toxiques et dangereux
(inclus Perturbateurs endocriniens, nanoparticules, ...)

4 enjeux RSE à « transformer » et à mettre en œuvre en interne :

1. Education et culture
2. Protection des écosystèmes
3. Dialogue social
4. Conservation de l'eau

⁴⁴ Géraldine Giordano, juillet 2022, DU MDDS, Cours : Les outils de reporting et de vérification du développement durable

Ces 4 enjeux RSE prioritaires sont totalement alignés avec les enjeux liés à la décarbonation du secteur de la santé évoqués dans The Shift Project, Décarbonons la Santé pour soigner durablement¹⁴. En effet, le secteur de la santé qui a un devoir d'exemplarité et d'égalité d'accès aux soins, se doit d'anticiper les pressions qu'il va subir en raison des modifications environnementales et de se préparer à une décroissance des ressources énergétiques fossiles et donc agir sur les principaux enjeux de la décarbonation.

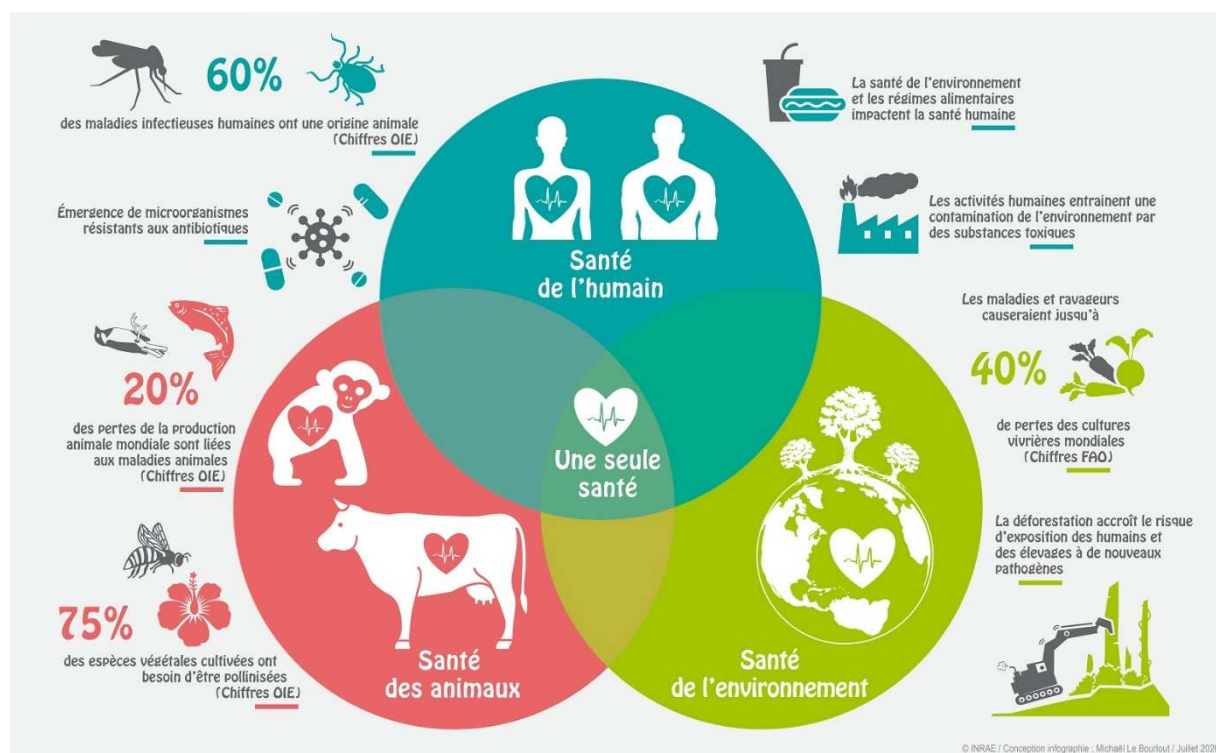
Les 2 enjeux RSE à forte importance pour les parties prenantes externes sont également, d'une part en adéquation avec les attentes de la DGOS qui porte un programme ambitieux de formation et de transformation des achats publics hospitaliers, et d'autre part, avec les actions publiques engagées pour agir sur la santé environnementale.

Enfin les 4 enjeux RSE à forte valeur ajoutée en interne, concernent plus spécifiquement le pilier social de la RSE, la thématique de protection de la biodiversité et la végétalisation des espaces attendus pour améliorer la QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail) et enfin une thématique plus complexe qui concerne la pollution de l'eau par les rejets des hôpitaux d'origine chimique et également médicamenteuse, qui nécessitera sans aucun doute, un travail dans les prochaines années.

Force est de constater qu'une matrice de matérialité est un outil décisionnel très puissant pour la gouvernance et il conviendra de la mettre à jour tous les 3 à 5 ans afin de suivre les avancées de l'organisation sur les enjeux retenus et d'identifier les enjeux de demain à porter, telle que la santé environnementale.

En effet, la santé environnementale est l'affaire de tous et le 4^{ème} Plan National Santé Environnement 2021-2025 intitulé « Un environnement, une Santé », publié le 7 mai 2021 s'appuie sur un concept « One health ». Selon la définition de l'ONU, il s'agit « d'une approche intégrée et unificatrice qui vise à équilibrer et à optimiser durablement la santé des personnes, des animaux et des écosystèmes ». Il a pour objectif de mieux prendre en compte les liens étroits qui existent entre la santé humaine, la santé animale et plus largement la santé des écosystèmes.

Comme le montre le schéma ci-dessous, la santé humaine est étroitement liée à la santé des animaux et de son environnement :



Source INRAE – Schéma One Health– juillet 2020 ⁴⁵

Les enjeux majeurs d'aujourd'hui doivent être relevés sans occulter pour autant ceux qui nous attendent à l'avenir et qui poussent déjà le système de santé à ces limites, telles que connues par exemple lors de la pandémie de COVID.

⁴⁵ Schéma One Health – INRAE - Institut National de la Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement – juillet 2020

Pour aller plus loin avec les parties prenantes...

Dans ce mémoire, j'ai traité du dialogue avec les parties prenantes. Néanmoins, plusieurs autres chapitres de la norme ISO 26000 abordent directement la question des parties prenantes. Il s'agit des chapitres suivants :

3.3.3 Le rôle des parties prenantes dans la responsabilité sociétale
4.5 Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
5.3 Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elles
 5.3.2 Identifier les parties prenantes
 5.3.3 Dialoguer avec les parties prenantes
7.5.4 Dialogue avec les parties prenantes en matière de communication sur la responsabilité sociétale
7.6.3 Résoudre les conflits ou les désaccords entre une organisation et ses parties prenantes

Et lorsque qu'on recense le nombre de fois où le terme « *Parties Prenantes* » apparaît dans la norme ISO 26000, le résultat est incroyable : il est cité 198 fois hors annexes et 55 fois dans les Annexes soit 253 fois au total, ce qui démontre, s'il en était besoin, l'importance des parties prenantes dans une démarche de Responsabilité Sociétale.

Conclusion

En cherchant à répondre à la question « **Comment évaluer les attentes RSE des parties prenantes externes qui ont le plus d'influence sur le fonctionnement d'un établissement de santé et pour quels intérêts ?** », je n'imaginais pas la complexité des outils que j'ai dû construire les uns après les autres à chacune des 4 grandes étapes suivantes indispensables pour dialoguer avec les parties prenantes, à savoir :

1. Identifier les parties prenantes en élaborant une cartographie des parties prenantes ;
2. Prioriser les parties prenantes en utilisant une matrice à 2 axes : niveau de relation avec la partie prenante et niveau d'influence de la partie prenante ;
3. Identifier et évaluer les attentes RSE des parties prenantes lors d'un entretien bilatéral dans un climat de confiance, de transparence et de bienveillance et en exploitant un questionnaire RSE ;
4. Proposer une feuille de route RSE en construisant une matrice de matérialité, outil très utile mais exigeant et développé surtout par des organisations parmi les plus mûres sur la gouvernance de leur démarche RSE.

Il ressort sans aucune ambiguïté, l'intérêt des parties prenantes interviewées par ce dispositif de dialogue. Cette démarche s'est révélée également comme une nouveauté enrichissante pour les parties prenantes qui n'avaient jamais eu l'occasion d'échanger sur les enjeux RSE avec un établissement de santé, qui plus est un CHU.

Pour le CHU de Nice, les principaux intérêts identifiés à ce jour sont les suivants :

- Contribuer à l'élaboration d'une feuille de route RSE en cohésion avec les attentes des parties prenantes externes les plus influentes et les parties prenantes internes ;
- Renforcer ses relations avec ses parties prenantes et en particulier avec son écosystème hospitalier en pleine évolution sur les sujets RSE telles que la FHF et l'ANFH ;
- Consolider ses relations avec les principaux acteurs de proximité territoriaux telles que la Métropole Nice Côte d'Azur et la CCI Nice Côte d'Azur pour porter des projets communs au sein de son territoire.
- Dégager de nombreux partenariats d'actions RSE mutuellement bénéfiques : 13 à court terme, 11 à moyen terme et 11 à long terme.

Il est donc utile d'accentuer le dialogue avec les parties prenantes et mieux considérer leurs attentes afin d'éclairer la direction générale sur le cap précis à suivre en termes de RSE pour les années à venir.

D'ailleurs la norme ISO 26000 rappelle que l'intégration de la Responsabilité Sociétale passe en particulier par le dialogue et la communication avec les parties prenantes comme le rappelle le schéma ci-dessous :



Figure 4 — Intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation

Pour compléter ce travail, il sera nécessaire dans un premier temps, de rendre compte des résultats de la démarche à l'ensemble des acteurs concernés et dans un deuxième temps de se donner les moyens d'ancrer cette démarche de dialogue avec les parties prenantes dans la durée, voire l'étendre à d'autres parties prenantes. L'acceptation du temps long est une clé pour que les parties prenantes apprennent à mieux se connaître, créer de la proximité et faciliter les échanges.

On l'aura compris, l'association des parties prenantes est un enjeu majeur en matière de gouvernance du développement durable car seules les actions définies en lien avec les parties prenantes sont de nature à donner durablement satisfaction.

C'est pourquoi, le dialogue avec les parties prenantes doit s'élargir et pourrait être facilitée via l'usage d'outils numériques de communication et d'échange pour recueillir leurs attentes, créer un lien durable et impliquer de manière régulière et officielle ces parties prenantes.

In fine, si je devais retenir 3 règles pour instaurer « bon dialogue » avec ses parties prenantes, je citerais :

1. Un engagement sincère de l'établissement de santé, ce qui implique d'y consacrer du temps ;
2. Une volonté réciproque des parties prenantes en acceptant de co-construire sur ces enjeux RSE avec d'autres acteurs ;
3. Et la facilitation d'un climat de confiance entre les acteurs.

Travailler sur la RSE, c'est accorder de l'importance aux « racines » de son organisation. Mais bien trop souvent les projets portés par les établissements de santé se retrouvent cloisonnés et peu visibles des parties prenantes. C'est pourquoi, maintenant que 6 des 9 limites planétaires ont été dépassées depuis janvier 2022 (*seuils que l'humanité ne doit pas dépasser pour entretenir les bonnes conditions dans lesquelles la vie s'est développée sur Terre – schéma présenté en annexe 10*), il est temps de prendre sa part face aux grands enjeux de l'époque en changeant d'échelle. Les établissements de santé ne doivent pas se contenter de demi-mesures qui ne seront pas véritablement efficaces dans la durée. La RSE doit aspirer à changer d'échelle pour proposer des plans d'actions ambitieux et exploiter notamment l'ensemble des partenariats que les parties prenantes peuvent proposer.

Fort des contacts créés lors ces dialogues avec les parties prenantes et de ma formation dans le cadre de ce diplôme universitaire, je me dois de poursuivre en tant que manager aguerri, sachant promouvoir encore plus au sein de ma sphère d'influence les valeurs de la RSE en utilisant les outils du lobbying éthique avec pour mission non pas d'influencer, mais de convaincre, non pas d'alerter, mais de proposer de nouvelles d'actions au sein du CHU de Nice pour l'intérêt collectif.

Et comme nous l'a brillamment rappelé Brice LALONDE, militant écologiste, homme politique et parrain de la promotion 2022, « Soyons chacun une abeille, pollinisons et ajoutons de la valeur !! ». Pour ma part, je m'y engage.

Bibliographie

¹ ONU, Rapport Brundtland, 1987

² MEDDE, Stratégie Nationale de Transition Écologique vers un Développement Durable, 2015

³ Commission Européenne, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » du 18 juillet 2001.

⁴ Loi sur les Nouvelles Régulations Economiques

⁵ ANAP, Des points de repères pour vous aider à mettre en œuvre une démarche RSE, mars 2022

⁶ Jean-Marie Courrent, 2022, DU MDDS, Cours : RSE et stratégie d'entreprise

⁷ Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire, Référentiel RSE en logistique, Fascicule 5, annexe 3, 2018

⁸ Club Développement Durable des Etablissements et entreprises publiques, « Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale et de reporting dans les organismes publics », 2016, 84 p.

⁹ AFNOR, Norme NF EN ISO 26000, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, octobre 2020, 127 p.

¹⁰ Jean-Philippe Gil, mai 2022, DU MDDS, Cours : ISO 26000. Principes et applications

¹¹ AFNOR, la RSE, un cheminement probant dans le temps, novembre 2019

¹² ONU, « Transformer notre monde : le programme de développement durable à l'horizon 2030 », septembre 2015, 38 pages

¹³ ANAP, Mettre en œuvre une démarche RSE : pourquoi et comment, 2021

¹⁴ The Shift Project, Décarbonons la Santé pour soigner durablement ! : Dans le cadre du Plan de transformation de l'économie française) / Marraud, Laurie ; Sattler, Matthieu ; Rambaud, Thomas ; et al. - juin 2021. – 172 p.

¹⁵ Gouvernement français, PNSE4 – 2021-2025 – Un environnement, une santé, mai 2021

¹⁶ Primum non nocere, C2DS et BVM communication, Rapport du sondage Demain, « quel système de santé voulez-vous ? » - 2020

¹⁷ « D'abord ne pas nuire, ensuite soigner ». Hippocrate – 600 avant JC

¹⁸ Barnard, C. I., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, 1938. - Dodd E. M., « For Whom are Corporate Managers Trustees ? », Harvard Law Review

- ¹⁹ Freeman RE (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman Series in Business and Public Policy.
- ²⁰ Mullenbach-Servayre Astrid, « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion* 1/2007 (n°223), p. 109-120
- ²¹ Donaldson, T., et L.E. Preston (1995), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20 no1, p. 65-91. Clarkson, (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20(1), pp.92-117
- ²² Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle and Donna J. Wood, « 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 (Oct., 1997), pp. 853-886, oct 1997
- ²³ Carroll A. B., *Business and Society*, South-Western Publishing, Cincinnati, 1989. - Weiss, J. W., *Business Ethics : a managerial stakeholder approach*, Wadsworth, Inc, 1994
- ²⁴ Hosseini J. C., Brenner S. N., « The Stakeholder Theory of the Firm : a Methodology to Generate Value Matrix Weights », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, n° 2, p. 99-119, 1992.
- ²⁵ Kotter J. P., Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, 1992
- ²⁶ Gérald Naro, 2022, DU MDDS, Cours : Performance globale : Fondements, concepts et instruments
- ²⁷ Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the Principle of Who or What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4) : 853-886, 1997
- ²⁸ Sénat, Rapport d'information N° 572 par Mme Élisabeth LAMURE et M. Jacques LE NAY, « Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ? », juin 2020, 220 p.
- ²⁹ Mendelow, A. (1991, December). Stakeholder mapping. In *Proceedings of the 2nd international conference on information systems*, Cambridge, MA
- ³⁰ Guide RSE – Santé Durable et Responsable – AFNOR et C2DS – 2017, 97 p.
- ³¹ LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

³² Décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises

³³ Gouvernement Français, Feuille de route de la France pour l'agenda 2030, 2019

³⁴ ANAP, « Mon Observatoire du Développement Durable » - Rapport National consolidé – 2019, p31-35

³⁵ CDDEP, Guide du dialogue avec les parties prenantes sous l'égide du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, février 2013, 86 p.

³⁶ Comité 21, Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, janvier 2015, 32 p.

³⁷ Comité 21, Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes, février 2015, 12 p.

³⁸ Comité 21, Note 21 de la théorie à la pratique - Dialoguons avec nos parties prenantes – 2015, 116 p.

³⁹ Comité 21, Des enjeux et des hommes, « 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes », septembre 2021, 36 p.

⁴⁰ Label de qualité Très Haute Qualité Sanitaire, Sociale et Environnementale - Primum Non Nocere, oct. 2019

⁴¹ Outil Scoricat, Cabinet Primum Non Nocere

⁴² Arnaud Stimec, cité dans le guide du dialogue territorial, p. 42

⁴³ Sophie Rodriguez, 2022, DU MDDS, Cours Communication managériale

⁴⁴ Géraldine Giordano, juillet 2022, DU MDDS, Cours : Les outils de reporting et de vérification du développement durable

⁴⁵ Schéma One Health – INRAE - Institut National de la Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement – juillet 2020

Annexes

Annexe 1 : Vue d'ensemble de l'ISO 2600

Annexe 2 : Liste des catégories de parties prenantes de la norme expérimentale XP X 30-029 adaptée aux établissements de santé (extrait du Guide RSE – Santé Durable de l'AFNOR et le C2DS)

Annexe 3 : Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes pages 18 à 20, Comité 21

Annexe 4 : 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes (synthèse du document du Comité 21 et des enjeux et des hommes, septembre 2021)

Annexe 5 : Cartographie des parties prenantes par famille du CHU de Nice

Annexe 6 : Questions centrales et domaine d'actions de responsabilité sociétale – Tableau 2 ISO 26000 : 2010

Annexe 7 : Outil initial « d'identification des relations RSE entre le CHU de Nice et ses parties prenantes externes » - février 2022

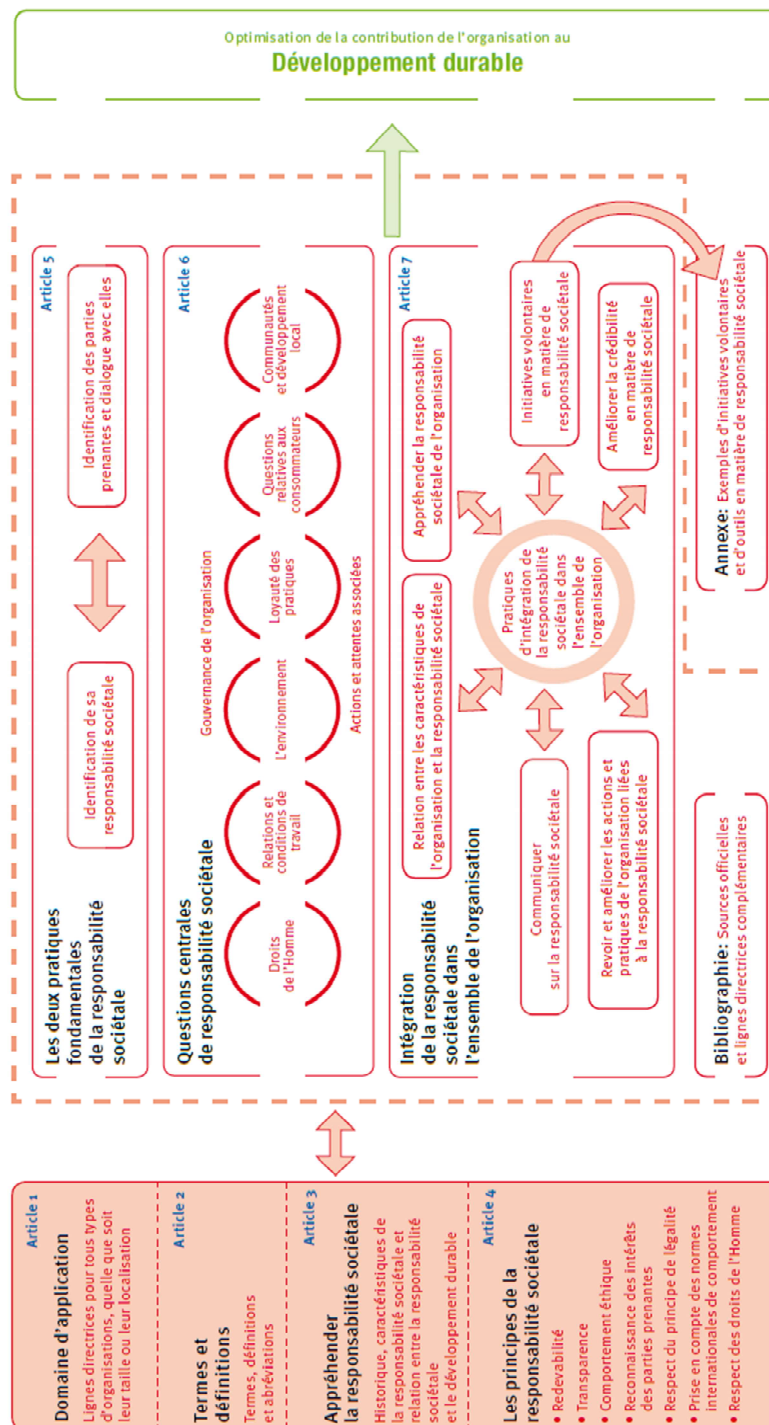
Annexe 8 : Différents outils d'information et de communication avec les parties prenantes (extrait du Guide du dialogue avec les parties prenantes du Club Développement Durable des Etablissements Publics, février 2013)

Annexe 9 : Outil final « d'identification des relations RSE entre le CHU de Nice et ses parties prenantes externes » - avril 2022

Annexe 10 : Les 9 limites planétaires – Stockholm Résilience center - 2022

Annexe 1 : Vue d'ensemble de l'ISO 26000

Vue d'ensemble de l'ISO 26000



Annexe 2 : Liste des catégories de parties prenantes de la norme expérimentale XP X 30-029 adaptée aux établissements de santé (extrait du Guide RSE – Santé Durable de l’AFNOR et le C2DS)

Catégories de parties prenantes et exemples de structures pouvant les représenter :

	Catégories de parties prenantes	Exemples de structures pouvant représenter les parties prenantes
1	Salariés Collaborateurs direction/managers Collaborateurs employés/opérationnels Collaborateurs intérimaires ou temporaires	Syndicat de salariés
		Instances internes (CHSCT, CSIRMT, CME, CLUD, EOH/CLIN, CTE, CRU, CLAN)
		Délégués du personnel, Associations de personnels
		Comités d’entreprises, CGOS
		Médecins du travail
2	Autres sites	Voir instances ci-dessus
3	Ressources financières	Maison mère
		Investisseurs (actionnaires, propriétaires, investisseurs)
		Banques, assurances, mutuelles, CARSAT/CPAM
		Acteurs publics (Conseil Régional, Conseil Général, ARS, ADEME, DRAC, fonds européens, INPES, fondations)
		Donateurs, mécènes
4	Coopérateurs, sociétaires, adhérents	Instances représentatives Conseil d’administration
5	Compagnies d’assurances	Compagnies d’assurances
6	Fournisseurs, prestataires, sous-traitants	Syndicats professionnels ou associations d’acteurs économiques
		Centrales d’achat, centrales de référencement
7	Consommateurs et utilisateurs finaux	Patients
		Accompagnants
		Instances/Associations de représentants d’usagers (CRU, maison des usagers, maison des personnes handicapées)
8	Entreprises de la filière (chaîne de la valeur)	Etablissements en amont et en aval, UCSA, médecine légiste
		Médecins généralistes et praticiens (général et spécialités)
		Professionnels libéraux de santé
		Ambulanciers
		Pharmaciens (PUI et officines)
		Pompes funèbres
9	Entreprises de même activité Entreprises concurrentes	Associations d’entreprises de la filière
		Fédérations professionnelles (fédérations hospitalières, fédérations médicales)
		Syndicats professionnels
10	Entreprises de même secteur géographique (zone d’activité, collectivité)	Organismes consulaires (Chambres de commerce et d’industrie, Chambres de métiers et de l’artisanat)
		Association d’entreprise sur la zone d’activité
		Club d’entreprises
11	Ecosystèmes	Autorités (HAS, ANSM, ARS...)
		Ordres professionnels
		Administrations spécialisées (DREAL, ADEME, Agence de l’eau)
		Associations d’écologie et de protection de la nature spécialisée ou attachée à un territoire
12	Société dans son ensemble	Administrations

	Catégories de parties prenantes	Exemples de structures pouvant représenter les parties prenantes
		Associations généralistes ou globales Médias
13	Communauté locale	Collectivités locales (ville, commune, communauté de communes ou d'agglomération, pays...) Conseils régionaux Conseils généraux Associations d'insertion sociale et de solidarité Associations sportives et de loisirs Associations culturelles
14	Riverains	Associations représentatives de riverains
15	Futurs embauchés Internes, apprentis, stagiaires, élèves IFSI/IFAS	Écoles d'ingénieurs, universités, IUT, IFSI/IFAS, filières d'apprentissage... Associations d'élèves (futurs embauchés)
16	Personne en situation de handicap	Associations, administration (CRAM) AGEFIPH (Association de gestion des fonds d'insertion professionnelle des personnes handicapées), MDPH
17	Enfants	Associations (droits enfants, familiales), écoles, structures d'aide scolaire à domicile
18	Groupes vulnérables	Associations de solidarité Associations pour personnes éloignées de l'emploi Défenseur des Droits (veille au respect des droits et libertés et à la promotion de l'égalité (article 71.1 de la constitution))
19	Génération futures	Associations
20	Pouvoirs publics (contrôles et soutien)	Préfecture Procureur DREAL (environnement, risques, logement, transport...) Architectes Bâtiments de France ADEME (énergie, environnement) DIRECCTE (travail, emploi, formation professionnelle, développement industriel et technologique, consommation, commerce extérieur, commerce, artisanat, intelligence économique) ARS (prévention, santé publique, veille et sécurité sanitaire, accompagnement médico-social) Pompiers, Forces de l'ordre, Sécurité civile, SDIS URSSAF Organisme de retraite complémentaire Pôle emploi Inspecteurs du travail Chambre régionale des comptes
21	Producteurs de connaissance, recherche	Instituts de recherche, universités, écoles d'ingénieurs INERIS, INRS Centres techniques
22	Organisations porteuses d'initiatives de responsabilité sociétale	Pacte Mondial (Global Compact ONU, association nationale) ONG internationales (environnement et social) Commission nationale des Droits de l'Homme

	Catégories de parties prenantes	Exemples de structures pouvant représenter les parties prenantes
		Associations nationales ou locales
23	Soutiens	Organismes de normalisation Organismes de certification Bureaux d'étude technique Consultants, cabinets conseil (juridique, financier, système...)
24	Organisations influentes sur l'opinion	Organisations politiques Mouvements éthiques et philosophiques Institutions religieuses

RAPPEL DES PICTOGRAMMES



SE DONNER LES MOYENS
DE **CHANGER**



IMPLIQUER TOUTES LES
PARTIES PRENANTES EN
DÉSIGNANT UN FACILITATEUR
INTERNE OU EXTERNE



RESPECTER LES VALEURS
DU DIALOGUE



PRENDRE EN COMPTE
LES **INTÉRÊTS DIVERS**,
VOIRE DIVERGENTS



ANCRER LA DÉMARCHE DANS
LE **TEMPS** ET LA **DURÉE**



S'ENGAGER À CHOISIR DES
PARTIES PRENANTES ET DES
ENJEUX PERTINENTS



RENDRE COMPTE DES
RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE
À L'ENSEMBLE DES ACTEURS

ÉTAPES CLÉS

DIAGNOSTIC	1. Faire un état des lieux des différentes modalités de dialogue déjà existantes dans l'entreprise.	
	2. Identifier, en amont, les enjeux prioritaires pour l'entreprise qui doivent faire l'objet d'un dialogue avec les parties prenantes et les décisions qui pourraient être affectées par le processus de dialogue.	
	3. Donner des objectifs clairs au processus de dialogue avant de l'engager, en lien avec les parties prenantes internes.	
	4. Identifier les risques et freins qui pourraient mettre en danger la démarche, préparer une réponse adaptée pour chaque risque identifié et déterminer les leviers adéquats.	
GOUVERNANCE ET LEADERSHIP	5. S'assurer du soutien du ou des dirigeants (conseil d'administration par exemple) pour favoriser l'échange constructif et l'intégration des résultats du dialogue à la prise de décisions. Le choix de s'engager dans un processus de dialogue doit être pris au plus haut niveau de l'entreprise.	 
	6. Impliquer, en amont, puis à toutes les étapes clés du dialogue, les représentants décisionnaires de l'entreprise de manière transversale .	 
	7. Si applicable, inscrire le processus de dialogue dans la gouvernance de l'entreprise .	
FACTEUR TEMPS	8. S'assurer de disposer des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de dialogue avec les parties prenantes et d'un réfèrent interne clairement identifié.	
	9. Débuter le dialogue suffisamment en amont pour laisser une réelle marge d'influence aux parties prenantes sur la prise de décision.	 
	10. Déterminer le moment le plus adéquat pour initier un processus de dialogue, en fonction du contexte.	
COM	11. Inscrire le processus dans la durée tout en le délimitant dans le temps pour faciliter l'engagement durable des parties prenantes dans la démarche.	 
	12. S'assurer que la démarche est bien comprise en interne, grâce à une communication claire sur le projet ainsi que ses objectifs, et valider le type d'informations communicables à l'externe sur la démarche.	

POUR ALLER + LOIN

13. Se donner les moyens d'**ancrer la démarche** de dialogue avec les parties prenantes dans la durée.



ÉTAPES CLÉS

PÉRIMÈTRE, ENJEUX ET MODALITÉ

14. Déterminer la **portée principale** et l'**échelle géographique** la plus appropriée pour engager un dialogue avec les parties prenantes.



15. En fonction des moyens, solliciter un **facilitateur** (interne ou externe) pour animer la démarche de dialogue avec les parties prenantes et faciliter les échanges.



16. Réaliser une première **cartographie globale** permettant l'identification de l'ensemble des **parties prenantes** liées à l'entreprise et de leurs **attentes**.



17. **Confronter** les enjeux identifiés comme prioritaires par l'entreprise (cf. recommandation 2) **aux attentes des parties prenantes** pour **hiérarchiser** les sujets à porter au dialogue et **déterminer leur niveau de pertinence**.



18. Déterminer le **cadre du dialogue** et les **règles du jeu** les plus appropriées, relativement aux objectifs fixés (cf. recommandation 3), en choisissant, par exemple le degré d'implication souhaité (consultation et concertation voire la négociation ou la co-gestion).



SÉLECTION DES PARTIES PRENANTES

19. Sur la base de la cartographie (cf. recommandation 16) et du cadre de dialogue retenus (cf. recommandation 18), sélectionner les **parties prenantes les plus pertinentes et légitimes** pour participer à la démarche de dialogue.



20. Éviter de faire du **degré d'expertise** l'unique filtre de sélection des parties prenantes et réduire les **asymétries d'information** entre les parties prenantes sélectionnées.



TRANSPARENCE

21. Informer sur le **processus de sélection** des parties prenantes, internes et externes.



22. Rendre public tout **lien d'intérêt** liant une ou plusieurs parties prenantes à l'entreprise, mais aussi les liens entre parties prenantes.



POUR ALLER + LOIN

23. Solliciter l'appui d'un **facilitateur externe**, impartial au regard des parties prenantes, qui aura notamment la charge de faire respecter un certain nombre d'engagements, de gérer les relations avec les parties prenantes dans la durée, voire les éventuels conflits.



24. Veiller à **ne pas sur-solliciter les parties prenantes** et à assurer une rotation partielle des participants invités au processus de dialogue, pour éviter l'usure des parties prenantes.



25. Anticiper la phase d'évaluation en **construisant des indicateurs** quantitatifs et qualitatifs pour mesurer le succès de la démarche de dialogue, **en lien avec les parties prenantes**.



ÉTAPES CLÉS

EN AMONT

26. Envoyer une **invitation** formelle et communiquer la **liste des participants** confirmés ainsi que l'**ordre du jour**. Expliquer aux parties prenantes, en **amont de la rencontre** les objectifs, le **contexte** et les **finalités** du processus de dialogue tout comme **ce qu'il sera attendu d'elles** en participant à cette démarche.



27. Fournir une **information accessible et adaptée** aux parties prenantes présentes **en amont de la rencontre**, et dans un **délai suffisant** pour leur permettre de s'appropriier et de comprendre les enjeux qui seront portés au dialogue.



28. Valider avec les parties prenantes les **modalités de fonctionnement** (règles du jeu), auxquelles doivent adhérer tout participant au processus et définir avec elles les **temps forts** d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes.



29. Déterminer les **règles de confidentialité** avec les participants, en étant précis sur le **niveau de confidentialité** retenu pour les échanges et la diffusion des documents.



30. Lors des rencontres physiques, veiller au **choix du lieu**, à sa convivialité et aux autres enjeux logistiques.



TEMPS D'ÉCHANGES

31. Démarrer les échanges par un **tour de table**, respecter l'**ordre du jour** et **privilégier les échanges** et le **débat** pour donner du temps aux enjeux les plus problématiques.



32. Proposer aux participants des **règles de courtoisie** et d'écoute mutuelle. **Faire preuve d'exemplarité**, de **bienveillance** et de **respect pour la diversité des points de vue** pour favoriser la confiance.



33. Apporter des **réponses argumentées** à toutes les questions soulevées par les parties prenantes au cours de la démarche.



EN AVANT

34. A l'issue des rencontres, **rendre compte à travers un compte-rendu** honnête et objectif des échanges.



POUR ALLER + LOIN

35. Garder une certaine **souplesse et adaptabilité** tout au long du processus pour faciliter les ajustements nécessaires.



36. Maintenir un **lien d'information privilégié** avec les parties prenantes, en dehors des temps forts de la démarche de dialogue pour construire un **continuum d'échanges**.



37. Définir une **règle d'indemnisation** des parties prenantes, si cela est nécessaire à leur participation, et être **transparent** sur les barèmes appliqués.



ÉTAPES CLÉS

EVALUER

38. Mesurer la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, au processus de dialogue.



39. Dresser un bilan du processus en le comparant aux objectifs fixés initialement et le partager avec les parties prenantes.



RENDRE COMPTE ET COMMUNIQUER

40. Rendre compte de l'intégration des résultats du processus de dialogue dans les décisions prises.



41. Rendre compte, à travers un suivi ou le reporting, du dialogue mené avec les parties prenantes.



42. Informer régulièrement les parties prenantes de l'impact du processus de dialogue sur le projet débattu.



43. Valoriser la démarche en communiquant en interne et à l'externe les résultats du processus de dialogue, en accord avec les parties prenantes.



POUR ALLER + LOIN

44. Dresser une évaluation détaillée du processus de dialogue, sur la base des indicateurs d'évaluation définis en lien avec les parties prenantes en amont du processus, à la fois sur les conditions et les résultats du dialogue.



45. Faire réaliser à l'issue du processus un bilan de la démarche par un facilitateur externe.



46. Faire contribuer les parties prenantes, internes et externes, au suivi et au reporting sur le dialogue.



47. Poursuivre la démarche de dialogue avec d'autres parties prenantes.



Annexe 4 : 18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes (synthèse du document du Comité 21 et des enjeux et des hommes, septembre 2021)

18 propositions pour ouvrir la gouvernance des entreprises à leurs parties prenantes

Connaître ses parties prenantes pour mieux dialoguer avec elles

Niveau 1 Pratiquer le dialogue
► **Niveau 2** Formaliser la stratégie de dialogue

1. Identifier et diversifier ses parties prenantes
2. Tenir compte des intérêts et avis divergents avec et entre les parties prenantes afin d'adapter les modalités du dialogue
3. Systématiquement consulter les parties prenantes lors de l'analyse de matérialité

Développer une culture du dialogue à tous les niveaux de l'entreprise

Niveau 2 Formaliser la stratégie de dialogue ► **Niveau 3** Professionnaliser le dialogue

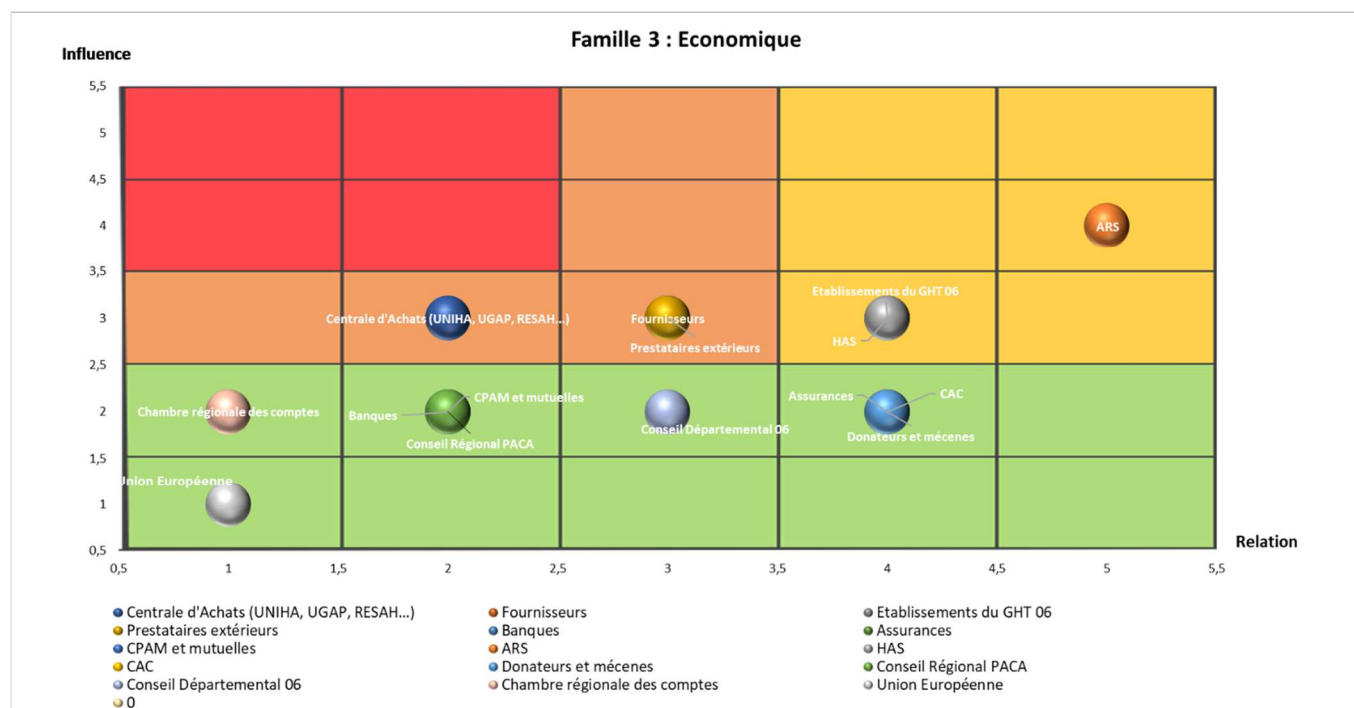
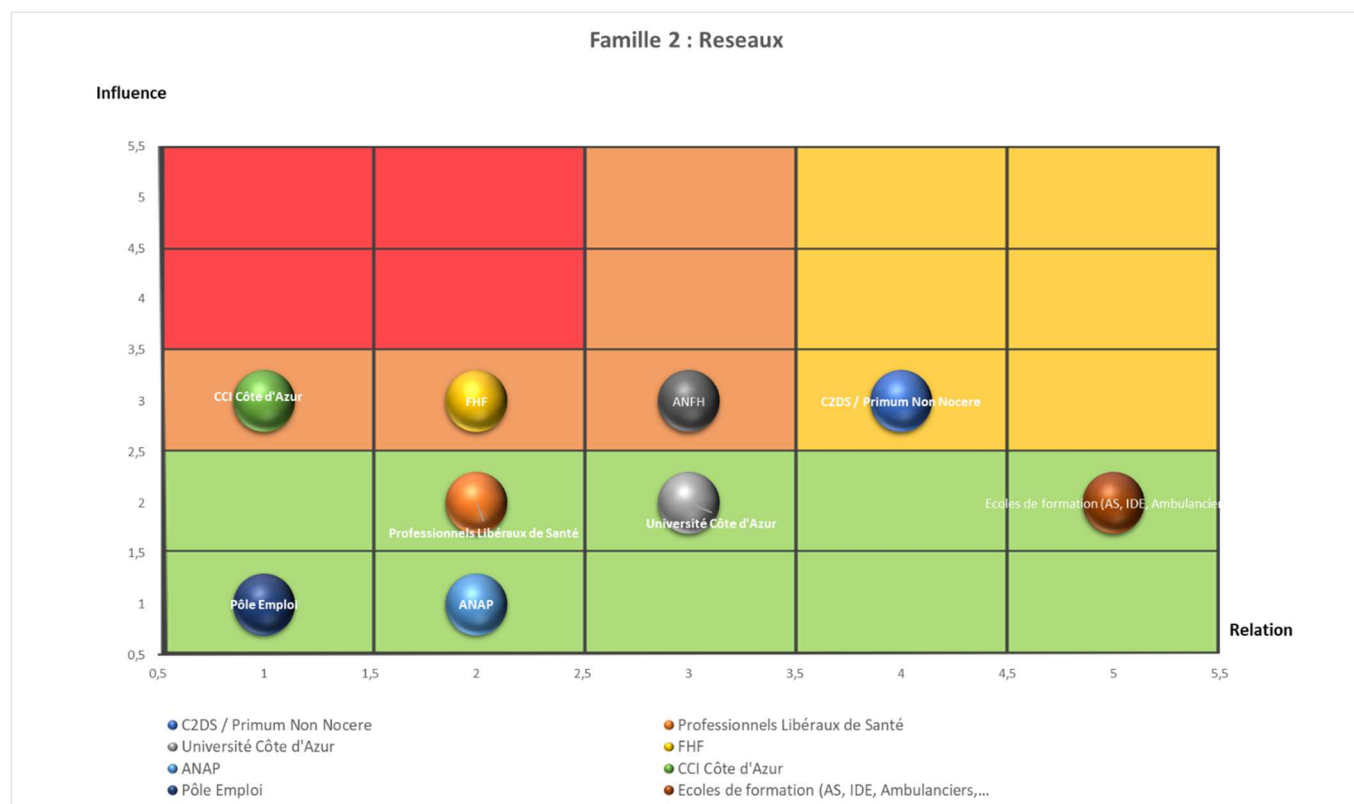
4. Engager les décideurs de l'entreprise
5. Faire monter en compétences tous les décideurs et collaborateurs de l'entreprise
6. Rédiger les « règles du jeu »
7. Désigner un responsable des relations avec les parties prenantes
8. Professionnaliser la gestion des controverses
9. Échanger entre pairs sur les démarches de dialogue
10. Osez un dialogue ambitieux avec ses parties prenantes !
11. Associer les parties prenantes aux projets stratégiques de l'entreprise

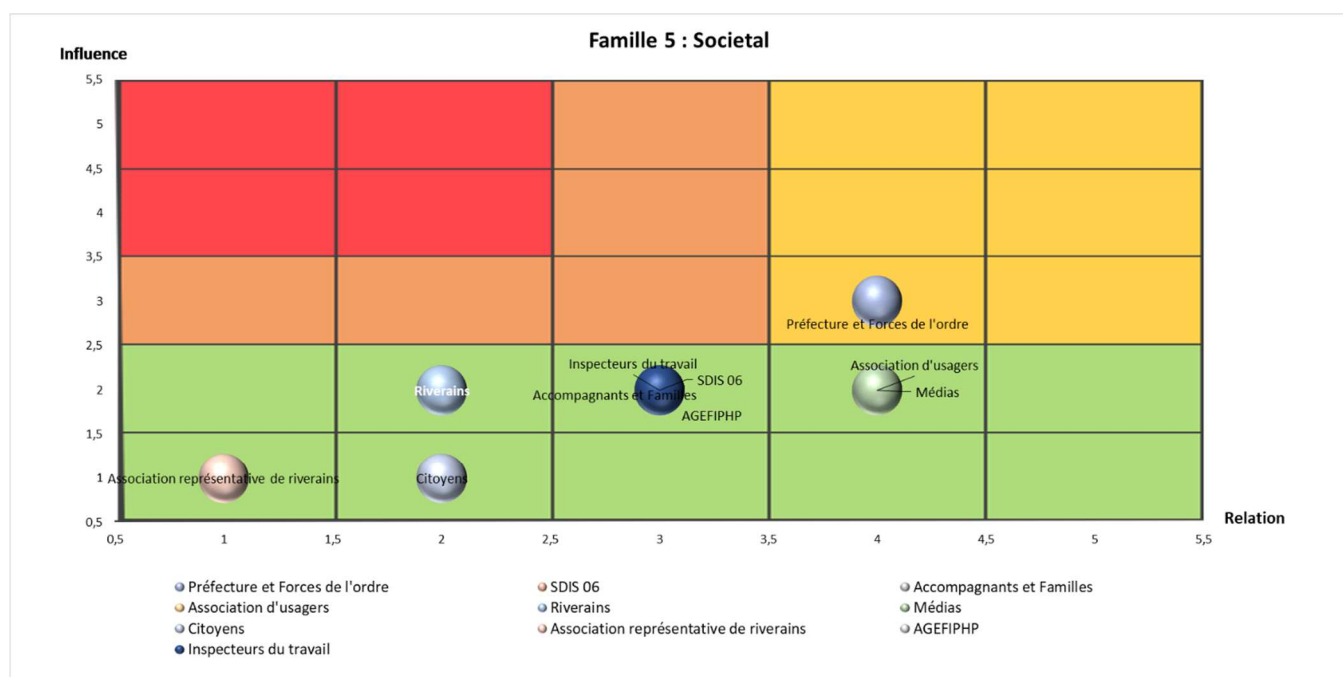
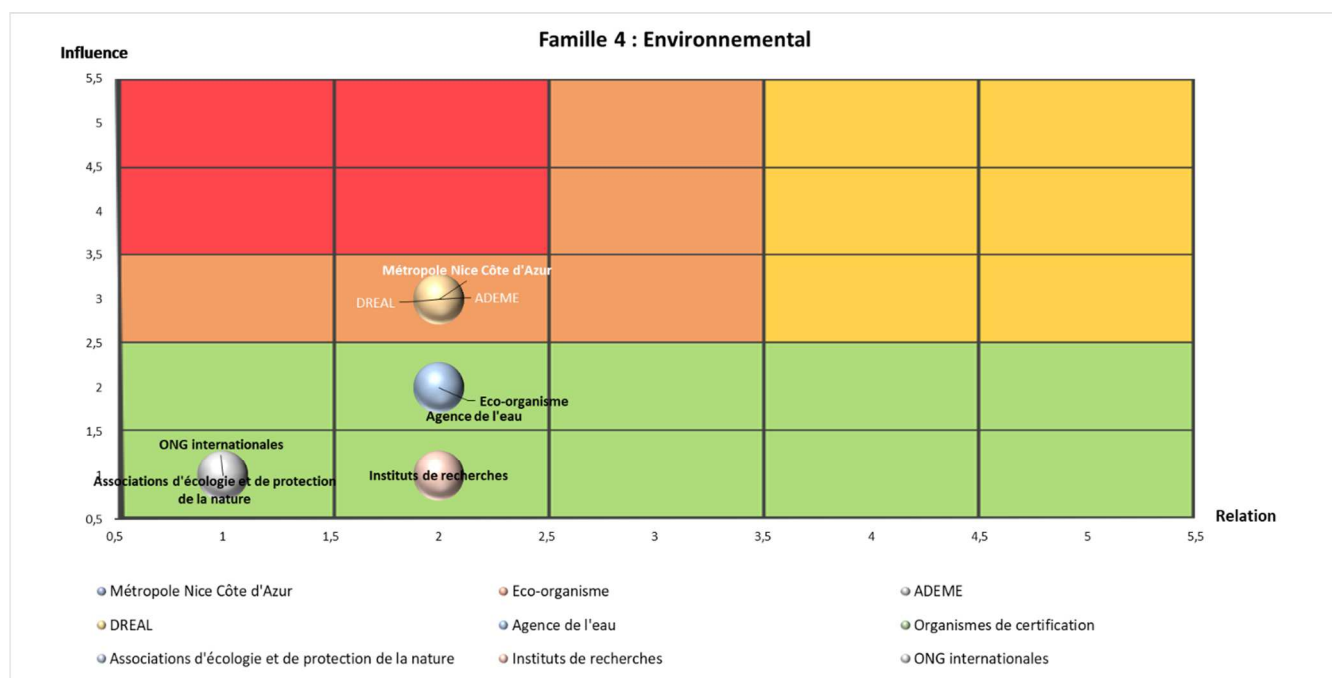
Accélérer la transformation des entreprises grâce aux parties prenantes

Niveau 3 Professionnaliser le dialogue ► **Niveau 4** Impliquer les parties prenantes dans la gouvernance

12. Créer des plateformes locales multiacteurs pour dialoguer avec les entreprises
13. Créer un comité de parties prenantes pour une meilleure écoute et compréhension de son écosystème
14. Intégrer la relation parties prenantes à l'agenda des instances de gouvernance de l'entreprise
15. Mettre en place un processus de remontée d'informations sur l'état des relations avec les parties prenantes, du terrain vers le plus haut niveau décisionnaire de l'entreprise, afin d'identifier les signaux faibles
16. Porter la voix des parties prenantes aux assemblées générales de l'entreprise
17. Intégrer à minima 30% d'administrateurs experts sur des enjeux sociétaux
18. Inclure l'atteinte d'objectifs intégrant le développement de la relation avec les parties prenantes dans la rémunération variable des dirigeants et managers

Annexe 5 : Cartographie des parties prenantes externes du CHU de Nice par famille





Annexe 6 : Questions centrales et domaine d'actions de responsabilité sociétale

Tableau 2 – NF EN ISO 26000 : 2020

Questions centrales et domaines d'action	Traité au paragraphe
Question centrale: Gouvernance de l'organisation	6.2
Question centrale: Droits de l'Homme	6.3
Domaine d'action 1: Devoir de vigilance	6.3.3
Domaine d'action 2: Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme	6.3.4
Domaine d'action 3: Prévention de la complicité	6.3.5
Domaine d'action 4: Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	6.3.6
Domaine d'action 5: Discrimination et groupes vulnérables	6.3.7
Domaine d'action 6: Droits civils et politiques	6.3.8
Domaine d'action 7: Droits économiques, sociaux et culturels	6.3.9
Domaine d'action 8: Principes fondamentaux et droits au travail	6.3.10
Question centrale: Relations et conditions de travail	6.4
Domaine d'action 1: Emploi et relations employeur/employé	6.4.3
Domaine d'action 2: Conditions de travail et protection sociale	6.4.4
Domaine d'action 3: Dialogue social	6.4.5
Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail	6.4.6
Domaine d'action 5: Développement du capital humain	6.4.7
Question centrale: L'environnement	6.5
Domaine d'action 1: Prévention de la pollution	6.5.3
Domaine d'action 2: Utilisation durable des ressources	6.5.4
Domaine d'action 3: Atténuation des changements climatiques et adaptation	6.5.5
Domaine d'action 4: Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	6.5.6
Question centrale: Loyauté des pratiques	6.6
Domaine d'action 1: Lutte contre la corruption	6.6.3
Domaine d'action 2: Engagement politique responsable	6.6.4
Domaine d'action 3: Concurrence loyale	6.6.5
Domaine d'action 4: Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur	6.6.6
Domaine d'action 5: Respect des droits de propriété	6.6.7
Question centrale: Questions relatives aux consommateurs	6.7
Domaine d'action 1: Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats	6.7.3
Domaine d'action 2: Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	6.7.4
Domaine d'action 3: Consommation durable	6.7.5
Domaine d'action 4: Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs	6.7.6
Domaine d'action 5: Protection des données et de la vie privée des consommateurs	6.7.7
Domaine d'action 6: Accès aux services essentiels	6.7.8
Domaine d'action 7: Éducation et sensibilisation	6.7.9
Question centrale: Communautés et développement local	6.8
Domaine d'action 1: Implication auprès des communautés	6.8.3
Domaine d'action 2: Éducation et culture	6.8.4
Domaine d'action 3: Création d'emplois et développement des compétences	6.8.5
Domaine d'action 4: Développement des technologies et accès à la technologie	6.8.6
Domaine d'action 5: Création de richesses et de revenus	6.8.7
Domaine d'action 6: La santé	6.8.8
Domaine d'action 7: Investissement dans la société	6.8.9

Annexe 7 : Outil initial « d'identification des relations RSE entre le CHU de Nice et ses parties prenantes externes »

Réalisé par Florent BACHELIN, Ingénieur Responsable Cellule Performance du Pôle Ressources Matérielles - Référent Pilotage DD - CHU de Nice

févr-22



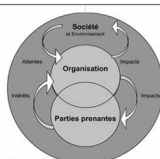
Outil d'identification des relations RSE entre le CHU de Nice et ses parties prenantes externes
 Structuré sur la base de la norme NF EN ISO 26 000 - Lignes Directrices relatives à la responsabilité sociétale - Oct 2020

Date de l'entretien	
Identité de la partie prenante	
Nom et prénom de la personne qui répond à ce questionnaire	
Fonction	
Téléphone	
Adresse e-mail	

Il est attendu de chaque partie prenante externe d'apprécier :

- le **niveau d'intérêt** pour le sujet évoqué de 1 à 5 selon la grille ci-dessous
- le **niveau d'impact** du CHU sur la Partie Prenante de 1 à 5 selon la grille ci-dessous

1	Non, pas d'intérêt
2	Oui, mais faible intérêt
3	Oui, avec intérêt significatif
4	Oui, avec intérêt important
5	Oui, avec intérêt majeur



1	Non, pas d'impact
2	Oui, mais impacts négligeables
3	Oui, avec des impacts significatifs
4	Oui, avec des impacts importants
5	Oui, avec des impacts majeurs

NOTE : Les parties prenantes sont classées en fonction de leur intérêt pour le CHU et de leur impact sur le CHU.

Thématique abordée	Intérêt pour le sujet de la PP	Commentaires	PP impactée par le CHU	Commentaires
Question Centrale : Environnement	0,0		0,0	
Domaine 1 : Prévention de la pollution				
Emissions dans l'air (COV, Nox, Pb, Sox, Hg,...)				
Rejets dans l'eau (directs ou accidentels)				
Gestion des déchets ou matières résiduelles (Recherche de réduction selon hiérarchie suivante : réduction à la source, réutilisation, recyclage et traitement, traitement et mise au rebut des déchets)				
Utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux (inclus perturbateurs endocriniens, nanoparticules,...)				
Autres formes identifiables de pollution (Bruit, odeur, pollution lumineuse, vibration, émissions électromagnétiques, radiation, agents infectieux, risques biologiques)				
Domaine d'action 2: Utilisation durable des ressources				
Efficacité énergétique				
Conservation de l'eau, utilisation de l'eau et accès à l'eau				
Efficacité dans l'utilisation des matières premières (inclus économie circulaire)				
Réduction des besoins en ressources pour un produit				
Restauration Durable				
Domaine d'action 3: Atténuation des changements climatiques et adaptation				
Emissions directes ou indirectes de gaz à effet de serre (GES)				
Mobilité Durable				
Achats Responsables				
Domaine d'action 4: Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels				
Valoriser et protéger la biodiversité				
Valoriser, protéger et réhabiliter les services assurés par les écosystèmes				
Utiliser les sols et les ressources naturelles de manière durable				
Aller dans le sens d'un développement urbain et rural sain d'un point de vue environnemental				
Question centrale : Relations et conditions de travail	0,0		0,0	
Domaine d'action 1: Emploi et relations employeur/employé				
Domaine d'action 2: Conditions de travail et protection sociale				
Domaine d'action 3: Dialogue social				
Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail				
Domaine d'action 5: Développement du capital humain				
Question centrale : Loyauté des pratiques	0,0		0,0	
Domaine d'action 1: Lutte contre la corruption				
Domaine d'action 2: Engagement politique responsable				
Domaine d'action 3: Concurrence loyale				
Domaine d'action 4: Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur				
Domaine d'action 5: Respect des droits de propriété				
Question centrale: Communautés et développement local	0,0		0,0	
Domaine d'action 1: Implication auprès des communautés				
Domaine d'action 2: Education et culture				
Domaine d'action 3: Création d'emplois et développement des compétences				
Domaine d'action 4: Développement des technologies et accès à la technologie				
Domaine d'action 5: Création de richesses et de revenus				
Domaine d'action 6: La santé				
Domaine d'action 7: Investissement dans la société				

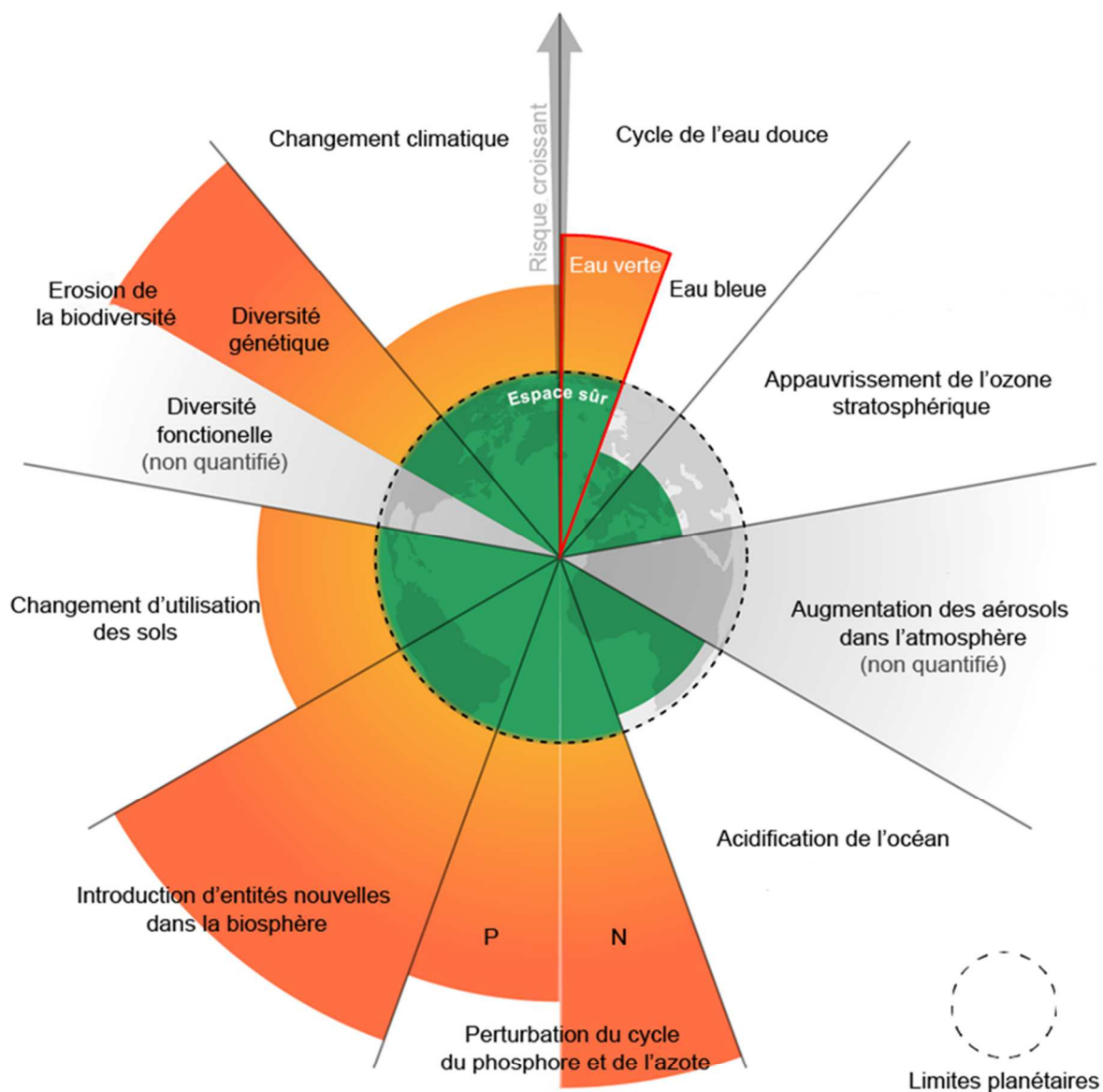
Annexe 8 : Différents outils d'information et de communication avec les parties prenantes (extrait du Guide du dialogue avec les parties prenantes du Club Développement Durable des Etablissements Publics, février 2013)

Outils indispensables					
Outils et actions	Public cible	Objectif	Support	Quand l'utiliser	Inconvénients et contraintes
Communiqué de presse	Toutes parties prenantes extérieures	Informar le public de l'avancement du processus document stratégique DD et des modalités de concertation.	Journaux, radio, TV, Internet	Etapes importantes du document stratégique DD.	Pas de maîtrise sur le canal d'information : les media peuvent traiter ou non un communiqué en fonction de leur ligne éditoriale et de l'actualité du moment. Nécessité de cibler les messages clés et d'apporter une information nouvelle.
Dossier documentaire	Toute partie prenante intéressée par le projet document stratégique DD	Sensibiliser les parties prenantes à la démarche et leur fournir plus d'information.	Document papier à mettre à disposition des parties prenantes dans les lieux officiels et dans les lieux fréquentés par le public (ex : centre d'information, bibliothèque) Document électronique mis à disposition sur Internet.	A partir du lancement du projet document stratégique DD.	C'est à la partie prenante à aller au devant de l'information. Veiller aux mises à jour. Coût de la documentation papier.
Diaporama	Parties prenantes participant aux réunions document stratégique DD	Fournir une information synthétique, accessible et rapidement assimilable	Document électronique	Pendant les réunions document stratégique DD	Document peu détaillé. Nécessite un effort de synthèse : au plus 7 messages centraux, nombre de diapositives et quantité de texte limitée par diapositive.
Entretien	Elus, maires Représentant de l'Etat Associations et ONG.	Prendre leurs avis et leurs attentes. Construire une relation durable.		Dès le lancement du processus de document stratégique DD.	Chronophage : peut prendre entre 1h et 3 h. Disponibilités des parties prenantes. Contraintes de temps et de moyens pour l'élaboration du document stratégique DD.
Réunion publique	Tous publics	Présenter la démarche document stratégique DD Faire connaître l'organisation publique. Répondre aux questions. Recueillir les informations, les remarques et les critiques.	Présentation orale avec ou sans support : diaporama, film, posters, ...	Etapes importantes du document stratégique DD.	Nombre limité de personnes touchées. Nécessite un temps conséquent pour les échanges avec le public. Nécessite un effort de synthèse : limiter la durée des exposés à 20 minutes maximum Choix des horaires en fonction des contraintes des participants potentiels

Annexe 9 : Outil final « d'identification des relations RSE entre le CHU de Nice et ses parties prenantes externes »

Réalisé par Florent BACHELIN, Ingénieur Responsable Cellule Performance du Pôle Ressources Matérielles - Référent Pilotage DD		V2 - avril 2022												
														
Outil d'identification des relations RSE entre le CHU de Nice et ses parties prenantes externes Structuré sur la base de la norme NF EN ISO 26 000 - Lignes Directrices relatives à la responsabilité sociétale - Oct 2020														
Date de l'entretien														
Identité de la partie prenante														
Nom et prénom de la personne qui répond à ce questionnaire														
Fonction														
Téléphone														
Adresse e-mail														
Il est attendu de chaque partie prenante externe d'apprécier : - le niveau d'intérêt pour le sujet évoqué de 1 à 5 selon la grille suivante :														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Intérêt sur le sujet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Non, pas d'intérêt</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Oui, mais faible intérêt</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Oui, avec intérêt significatif</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Oui, avec intérêt important</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Oui, avec intérêt majeur</td> </tr> </tbody> </table>			Intérêt sur le sujet		1	Non, pas d'intérêt	2	Oui, mais faible intérêt	3	Oui, avec intérêt significatif	4	Oui, avec intérêt important	5	Oui, avec intérêt majeur
Intérêt sur le sujet														
1	Non, pas d'intérêt													
2	Oui, mais faible intérêt													
3	Oui, avec intérêt significatif													
4	Oui, avec intérêt important													
5	Oui, avec intérêt majeur													
Thématique abordée	Intérêt pour le sujet de la PP	Commentaires												
Question Centrale : Environnement 0,0														
Domaine 1 : Prévention de la pollution														
Emissions dans l'air (COV, NOx, Pb, SOx, Hg,...)														
Rejets dans l'eau (directs ou accidentels)														
Gestion des déchets ou matières résiduelles (Recherche de réduction selon hiérarchie suivante : réduction à la source, réutilisation, recyclage et retraitement, traitement et mise au rebut des déchets)														
Utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux (inclus perturbateurs endocriniens, nanoparticules,...)														
Autres formes identifiées de pollution (Bruit, odeur, pollution lumineuse, vibration, émissions électromagnétiques, radiation, agents infectieux, risques biologiques)														
Domaine d'action 2: Utilisation durable des ressources														
Efficacité énergétique														
Conservation de l'eau, utilisation de l'eau et accès à l'eau														
Efficacité dans l'utilisation des matières premières (inclus économie circulaire)														
Réduction des besoins en ressources pour un produit														
Restauration Durable														
Domaine d'action 3: Atténuation des changements climatiques et adaptation														
Emissions directes ou indirectes de gaz à effet de serre (GES)														
Mobilité Durable														
Achats Responsables														
Domaine d'action 4: Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels														
Valoriser et protéger la biodiversité														
Valoriser, protéger et réhabiliter les services assurés par les écosystèmes														
Utiliser les sols et les ressources naturelles de manière durable														
Aller dans le sens d'un développement urbain et rural sain d'un point de vue environnemental														
Question Centrale : Relations et conditions de travail 0,0														
Domaine d'action 1: Emploi et relations employeur/employé														
Domaine d'action 2: Conditions de travail et protection sociale														
Domaine d'action 3: Dialogue social														
Domaine d'action 4: Santé et sécurité au travail														
Domaine d'action 5: Développement du capital humain														
Question Centrale: Communautés et développement local 0,0														
Domaine d'action 1: Implication auprès des communautés														
Domaine d'action 2: Éducation et culture														
Domaine d'action 3: Création d'emplois et développement des compétences														
Domaine d'action 4: Développement des technologies et accès à la technologie														
Domaine d'action 5: Création de richesses et de revenus														
Domaine d'action 6: La santé														
Domaine d'action 7: Investissement dans la société														

Annexe 10 : Les 9 limites planétaires – Stockholm Résilience center - 2022



La limite planétaire concernant l'utilisation d'eau douce (eau verte) a été franchie. Elle rejoint les 5 autres déjà dépassées, dont la dernière avait été officiellement dépassée en janvier 2022.

Crédit : Wang-Erlandsson et al. (2022)
Stockholm Resilience Center

Traduction Sydney THOMAS pour @BonPote

