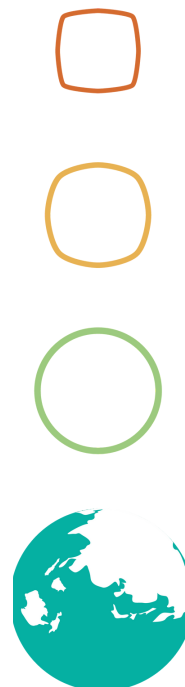


LIVRE BLANC  
**RÉUSSIR SA**  
**DPEF**  
SEPTEMBRE 2021



TOOVALU

**Méthodologies et recommandations  
pour une  
Déclaration de Performance Extra-Financière  
stratégique et opérationnelle**

FRANÇOIS RAGUENOT  
MARIE GABORIT  
NICOLAS DESMOITIER



# ÉDITO

MARIE GABORIT

La mission, la Raison d'être sont-elles l'aboutissement d'une démarche RSE, la rédaction de la DPEF ne conduit-elle pas inévitablement à réfléchir à sa Raison d'Etre ?

Si elle est menée profondément, et qu'elle intègre réellement la stratégie, je pense que ce sont des questions qui doivent non seulement émerger inévitablement, mais aussi guider la démarche de la DPEF : à quoi dois-je servir, quel est le but de mon entreprise, quel est mon impact sur la société ?

Ainsi, dépassez l'exercice réglementaire, mettez-y du sens et de la sincérité.

L'interrogation de vos parties prenantes et l'exercice de matérialité sont une superbe occasion de prise de hauteur et de questionnement, c'est même souvent un beau miroir !

Alors, allez-y pleinement et surtout faites mentir cette phrase qui a fait rire Mathilde (ndlr-contributrice à la co-construction de ce livre blanc : « La RSE c'est comme la confiture, moins on en a, plus on l'étale ! »).

Soyez transparent, soyez ambitieux, la société, vos salariés actuels et futurs, vos clients et vos actionnaires attendent beaucoup de cette DPEF. Retrouvez sur notre blog, tous les articles liés à la DPEF !!



"DÉPASSEZ  
L'EXERCICE  
RÉGLEMENTAIRE,  
METTEZ-Y DU  
SENS ET DE LA  
SINCÉRITÉ."

# Sommaire

**COMPRENDRE ET RÉUSSIR SA DPEF**

**4-7**

**LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ OU  
COMMENT INTÉGRER LA  
PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE  
DANS L'ANALYSE STRATÉGIQUE DE  
L'ENTREPRISE ?**

**8-11**

**COMMENT EMBARQUER SES PARTIES  
PRENANTES DANS L'EXERCICE DE  
REPORTING ?**

**12-16**

**LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT  
DURABLE ET LA RSE**

**17-20**

# COMPRENDRE ET RÉUSSIR SA DPEF

MARIE GABORIT

Plus d'une **démarche pédagogique**, d'implication de vos parties prenantes, d'explication de ce que vous êtes, de ce que vous faites et voulez faire (pour contribuer au développement durable), afin que vos lecteurs comprennent votre démarche d'engagement et sa cohérence.

Il faut comprendre la logique et la progression de la DPEF, et il faut réfléchir au **message** que vous souhaitez faire passer, le **niveau d'ambition** que vous souhaitez prendre, être **crédible et transparent**.

Ainsi, nous allons revenir sur les étapes et les ingrédients qui construisent la DPEF. Pour ma part, c'est quand j'ai compris la logique et les étapes que j'ai aimé lire les DPEF et accompagner mes clients dans cette démarche.

## "UNE DPEF, CE N'EST PAS QU'UN EXERCICE DE REPORTING."

Voici donc, librement, tout au long de ces articles pourquoi nous sommes convaincus que **cet exercice relève beaucoup plus de la stratégie que du simple reporting**.

Pour commencer à traiter ce sujet, il faut le définir.

Une DPEF, qu'est-ce que c'est ? Ou plutôt : qu'est-ce que ce n'est plus vraiment ?

Une DPEF, ce n'est pas qu'une contrainte réglementaire.

Une DPEF, ce n'est pas qu'un exercice de reporting.

Si vous lisez cet article, il y a de fortes chances que vous vous prêtiez chaque année à l'exercice de reporting RSE, autrement dit de Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Si la réglementation implique certaines figures imposées, **vous avez carte blanche sur le fond et la forme**. Il faut donc de la méthode et force est de constater que ce n'est pas toujours évident.

Toovalu se lance donc dans une série d'articles qui vise à **vous accompagner dans cette rédaction**. Le but étant de vous proposer des méthodologies les plus simples possibles et des recommandations qui, nous l'espérons, vous faciliteront la tâche.

### MODELE D'AFFAIRES

Est-ce que la façon dont il est exprimé pose suffisamment bien le contexte et permet de comprendre l'analyse des risques qui est supposée en découler ?

### RISQUES ET ENJEUX

Est-ce que l'on retrouve bien les principaux risques auxquels on s'attend pour le contexte évoqué et ce que l'on sait du secteur d'activité ?

### POLITIQUES

Est-ce que les orientations et les objectifs présentés par l'entreprise adressent bien les principaux risques identifiés ?

### ACTIONS ET INDICATEURS

Est-ce que l'on a des actions/projets concrets en réponse aux objectifs fixés et des éléments de résultats associés ?



## 1- Le modèle d'affaire

Tout d'abord, il est important qu'un lecteur lambda puisse comprendre votre métier de façon simple en lisant votre DPEF. Cela passera par le modèle d'affaire. **Un beau schéma, c'est souvent l'idéal.** Que faites-vous ? Quelle est votre chaîne de valeur ? Quelles ressources utilisez-vous et quelles valeurs créez-vous ? Enfin, bien sûr, quels différents produits/services commercialisez-vous et quels sont vos rôles dans les différentes étapes. C'est également dès cette première partie que vous devez vous interroger sur votre niveau d'ambition et votre maturité.

Vous n'êtes pas obligé d'écrire que vous êtes tout en bas du niveau d'engagement, mais n'écrivez pas que vous souhaitez être le meilleur de votre catégorie si vous savez que vous avez encore des enjeux de conformité à régler.

"L'OBJECTIF N'EST PAS  
DE VOUS ÉVALUER,  
MAIS DE VOUS  
POSITIONNER À VOTRE  
JUSTE PLACE ET DE  
PROGRESSER."

N'essayez pas non plus de mettre trop en avant une « bonne action » qui est à côté de votre cœur de métier, quand on s'en rend compte, vous perdez toute crédibilité. Enfin, **ne tombez pas dans le green, social ou mission-washing, ça se voit !**

Toovalu a construit un modèle pour comprendre et analyser le niveau de maturité des entreprises et modéliser une sorte de parcours de progression que vous pouvez trouver ci-dessous. **L'objectif n'est pas de vous évaluer, mais de vous positionner à votre juste place et de progresser.** Vous vous doutez que le discours et la feuille de route d'une entreprise à impact positif ne va pas être le même qu'une entreprise dont l'objectif en est encore à maîtriser ses impacts négatifs. En fonction de votre positionnement, ajustez votre discours, vos priorités et votre plan d'action !



## 2 -Risques et enjeux

Une entreprise a la responsabilité d'allouer prioritairement ses ressources à ce qui est important pour le succès de sa stratégie et la satisfaction de ses parties prenantes. Il est donc logique qu'elle fasse un **choix pertinent parmi les enjeux de contribution au développement durable** auxquels elle va s'intéresser. C'est l'exercice de la matrice de matérialité (voir page 12). Sans rentrer dans les détails, il est important de comprendre ici quels sont vos grands enjeux, si vous êtes un fabricant de fenêtres en aluminium, votre impact principal porte donc sur l'aluminium et ses impacts sur l'ensemble du cycle de vie de vos produits. Si vous êtes un créateur de produits de beauté naturels, votre ressource numéro 1, c'est la nature et la biodiversité. Si vous êtes une structure de services ou de conseil en informatique, votre première richesse sont les Hommes de votre entreprise et vous devez attirer et garder les talents. Le lecteur doit pouvoir comprendre ces priorités et y croire. Vous **serez plus crédibles et mieux compris** en expliquant quels sont les enjeux prioritaires et en précisant ensuite toutes les politiques et actions mises en place pour exceller dans cette démarche.



Figure 2 : Pyramide de maturité Toovalu

Source : Toovalu

## 3 - Les politiques

Une fois bien compris vos enjeux prioritaires, expliquez **ce que vous faites pour vous améliorer sur ces points**, et uniquement sur ces enjeux-là.

Ne faites pas une longue liste décousue « à la Prévert », ce n'est ni intéressant à lire, ni convaincant ! Vous pouvez faire un **paragraphe pour les autres actions non prioritaires mais importantes à vos yeux**. Mieux vaut mettre peu d'actions, qui auront du sens pour vous et pour le lecteur, que d'essayer d'en avoir le plus possible lors du reporting. **Si ça n'a pas de sens pour vous, ça n'aura pas de sens pour la personne qui vous lira.**

Reprenez donc vos enjeux, intégrez-y vos objectifs et engagements, et expliquez ce que vous mettez en place pour atteindre ces objectifs.



Et si vous n'êtes qu'au début, dites-le. Une politique n'est pas une liste d'actions mais bien un **ensemble d'orientations coordonnées et convergentes, contributrices de la stratégie**. Elle s'inscrit plus sur la durée. Elle doit être pilotée par une équipe ou des services, et avoir des moyens. C'est le cadre dans lequel vous allez pouvoir structurer toutes les démarches concrètes de façon cohérente et suivie. Par exemple, vous pouvez avoir une politique climat. Celle-ci va intégrer une démarche d'évaluation (faites votre évaluation carbone avec Toovalu !) puis, définir des objectifs, des priorités et des actions...

## 4 - Actions et indicateurs

Certes, l'exercice de la DPEF implique d'intégrer une liste de vos indicateurs et de votre progression, mais ce n'est pas uniquement cela. Si vous avez défini des objectifs chiffrés, montrez où vous en êtes et si vous êtes à la hauteur de vos ambitions, ou parfois un peu en retard. Personne ne peut être parfait partout, c'est bien plus crédible si vous le montrez en toute simplicité. Cela ne dévalorisera pas votre démarche, bien au contraire. J'insiste encore une fois sur la crédibilité, à ce niveau-là et au vu de la complexité des sujets, 100% de réussite n'est pas crédible où alors c'est vous qui n'êtes pas assez ambitieux !

Ici encore, priorisez les sujets. Ne mettez pas en avant ceux où vous êtes bons, mais bien ceux qui sont stratégiques pour vous. La biodiversité n'est pas la priorité du secteur aérien ! L'égalité homme-femme dans le secteur de la cosmétique est rarement la priorité, l'utilisation de ressources pour une entreprise de service est généralement négligeable.

"SI VOUS N'ÊTES  
QU'AU DÉBUT,  
DITES-LE."

Pour conclure, j'insisterai une dernière fois sur l'**intérêt de la sincérité et de l'authenticité de cet exercice, incarnez-le !** Le mot du président doit être écrit par lui, le discours passe-partout ne passe plus, il n'est plus temps des grands poncifs sur l'engagement et les valeurs morales. Montrez que vous avez compris votre singularité, que vous souhaitez intégrer ces enjeux au cœur de votre stratégie, que vous avez compris que ce n'était pas un exercice de style obligé, mais une priorité business. Et dans tous les cas, appuyez-vous sur vos convictions profondes, et répondez à la question universelle :

« **Qu'est-ce qui fera la réussite de mon entreprise dans 5 à 10 ans au-delà de son Bilan et résultats financiers ?** » ■

# LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ OU COMMENT INTÉGRER LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DANS L'ANALYSE STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE.

FRANÇOIS RAGUENOT

La responsabilité sociétale implique de **communiquer aux parties prenantes** les axes de travail que l'entreprise a choisie, les objectifs qu'elle se donne, les actions qu'elle a mises ou qu'elle met en œuvre et les résultats atteints. Cette communication prouve la **pertinence de l'analyse stratégique** de l'entreprise et **renforce les liens avec ces parties prenantes** qui se trouvent au moins rassurées par la capacité de l'entreprise à assumer sa responsabilité sociétale et au mieux enthousiasmées par l'impact positif qu'elle est capable de produire sur la Société.

Tout a commencé avec la loi NRE en 2001 puis la loi Grenelle II en 2012 avec son article 225 qui obligeait les entreprises dépassant certains seuils d'effectif et de chiffres d'affaires de rendre compte de leurs performances « environnementales, sociétales et sociales » sur des thématiques prédéterminées.

"AU DÉPART VOLONTAIRE, CETTE  
PRATIQUE EST DEVENUE  
OBLIGATOIRE POUR CERTAINES  
ENTREPRISES."

Aujourd'hui, plus de « listes à la Prévert » ! Avec la logique de matérialité des enjeux, les entreprises doivent elles-mêmes définir les enjeux qui sont les plus pertinents pour elles et pour leurs parties prenantes :

- Quels **sujets importants** dois-je aborder maintenant pour m'assurer que mes clients ou les consommateurs continueront à me choisir dans le futur ?
- Quelles vont être les **prochaines contraintes réglementaires** ?
- Comment mon **modèle d'affaires doit-il évoluer** afin de sortir d'une dépendance à des ressources non renouvelable et/ou en tension et réduire ces risques dès aujourd'hui ?

Ces questions sont cruciales et justifient à elles seules que la question de la contribution au développement durable soit bien intégrée dans la **stratégie de l'organisation**.

Il est donc nécessaire d'intégrer ces enjeux de RSE dans l'analyse stratégique et c'est justement le rôle de l'analyse de matérialité.



# La matrice de matérialité au service de l'analyse stratégique de l'entreprise, François Raguenot



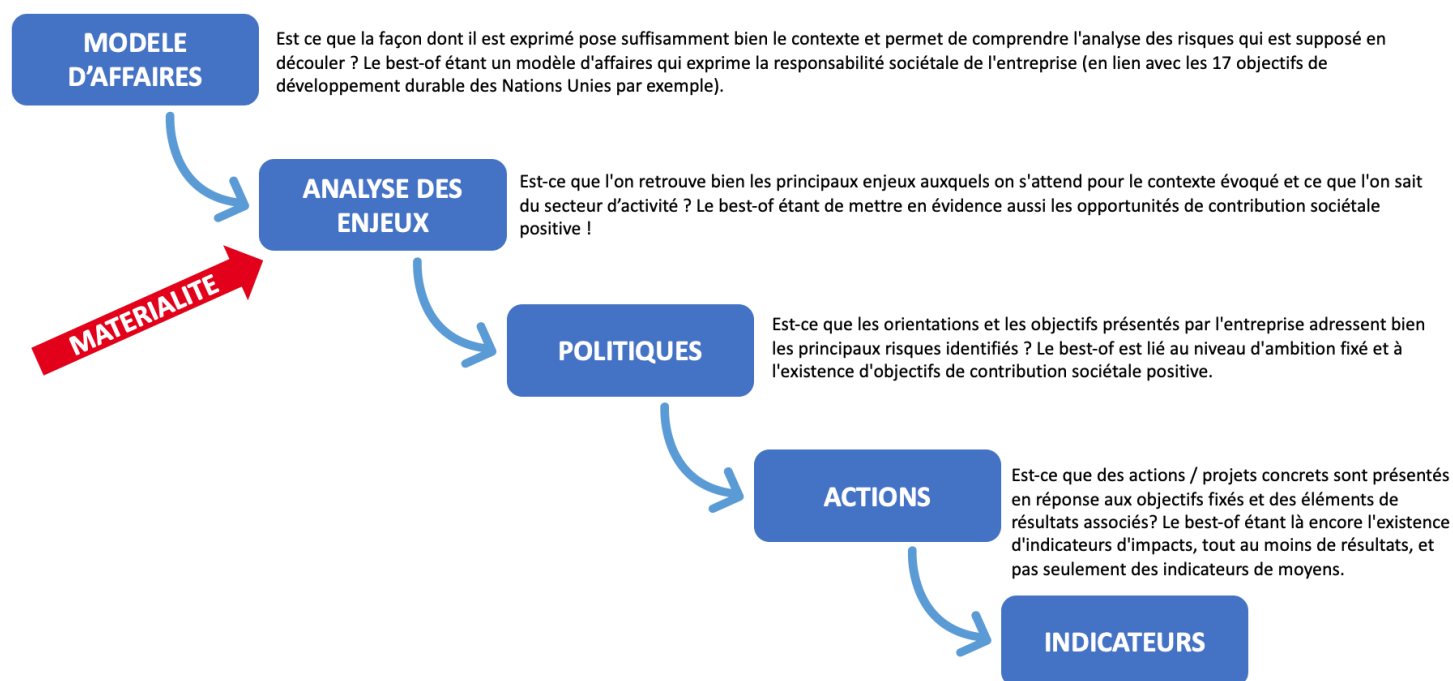
Ce terme de matérialité est issu de la finance et il peut sembler rébarbatif au premier abord. C'est pourtant l'occasion de renforcer les **méthodes et processus** d'analyse stratégique de l'entreprise et de mieux structurer le **dialogue** avec les parties prenantes.

## Pourquoi faire une analyse de matérialité ?

L'analyse de matérialité est une figure imposée de la déclaration de performance extra-financière. De nombreux référentiels s'y réfèrent même si leurs définitions peuvent varier en fonction de la nature des organisations qui les portent.

Par exemple, la GRI et la norme AA1000 l'identifient bien comme la mise en évidence des enjeux prioritaires des organisations au regard du croisement de leurs propres intérêts et de ceux de leurs parties prenantes prioritaires (elles doivent donc prendre en compte des enjeux sociétaux), quand les définitions de l'IIRC ou du SASB insistent plus sur le fait de répondre aux attentes et aux questions des investisseurs.

Cette analyse est un maillon essentiel pour un processus de reporting transparent et cohérent puisqu'elle oriente la cascade d'information permettant d'aller du modèle d'affaire aux résultats de l'entreprise (voir schéma ci-dessous).



**Figure 1 : Etapes pour définir des indicateurs d'impact cohérents avec les enjeux d'une organisation**

Il est important de bien questionner les objectifs de cette analyse de matérialité car si l'exercice est bien réalisé, il prend du temps et doit servir la gouvernance de l'entreprise. En particulier, il faut déterminer si ce processus d'identification et de hiérarchisation des enjeux extra-financiers est uniquement réalisé dans une optique de reporting ou s'il a vocation à orienter la stratégie et les processus décisionnels de l'organisation. En effet, en fonction des réponses apportées, les méthodes mises en œuvre et les parties prenantes impliquées devront être adaptées.

# La matrice de matérialité au service de l'analyse stratégique de l'entreprise, François Raguenot



La fréquence de mise à jour de l'analyse de matérialité est variable. Elle peut varier de 1 à 3 ans en fonction des entreprises mais elle devient obligatoire en cas de modifications significatives du contexte de l'entreprise impactant son modèle d'affaires.

## Comment caractériser mes enjeux de responsabilité sociétale ?

Une fois les objectifs clairement identifiés vient l'étape de la caractérisation des enjeux. En effet, avant de les hiérarchiser il faut **bien formuler ces enjeux, porteurs aussi bien de risques que d'opportunités** susceptibles d'impacter le modèle d'affaires de l'entreprise à court, moyen et long terme.

Le référentiel ISO 26000 nous permet de réaliser ce travail de manière méthodique à travers ses **7** principes de responsabilité sociétale et ses **36** domaines d'action. Chacune des recommandations que propose ce référentiel vient interroger la stratégie, les pratiques et les résultats de l'entreprise afin de faire apparaître ces fameux enjeux qui seront matériels pour l'entreprise, ou non !

## LA BONNE NOUVELLE, C'EST QUE NOUS DISPOSONS AUJOURD'HUI D'UN RÉFÉRENTIEL TRÈS OPÉRATIONNEL : L'ISO26000

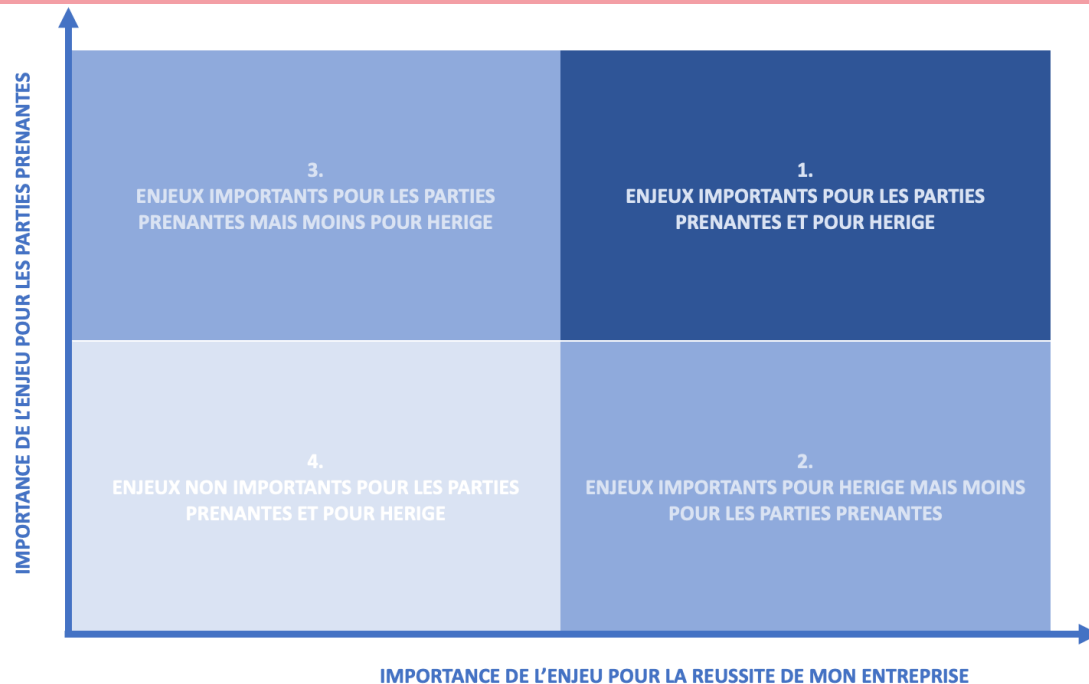
Et sur ce point il convient d'être particulièrement vigilant sur la formulation des enjeux. En effet, nombre de DPEF présentent **des matrices de matérialité dans lesquels figurent des solutions à la place des enjeux pour lesquels elles ont été mises en place**. Par exemple, l'écoconception n'est pas un enjeu mais une solution pour répondre à l'enjeu de la réduction de l'empreinte environnementale des produits.

A noter également le fait que cet exercice de caractérisation des enjeux pourra idéalement se faire de manière prospective (la matérialité du futur). En d'autres termes, si certains enjeux semblent **peu significatifs** aujourd'hui, il est recommandé de les **conserver dans votre base de données** d'enjeux car ces signaux faibles seront peut-être vos enjeux prioritaires de demain et constituent de potentiels points d'innovation et de différenciation.

## Comment hiérarchiser mes enjeux de responsabilité sociétale pour déterminer leur matérialité ?

Les référentiels cités précédemment laissent le champ relativement libre en matière de méthodes de hiérarchisation des enjeux de responsabilité sociétale. Les principes restent cependant toujours les mêmes : un enjeu est considéré comme matériel à partir du moment où il a une importance significative pour la **réussite de l'entreprise** en même temps qu'il est lié à des **attentes fortes des parties prenantes**.

# La matrice de matérialité au service de l'analyse stratégique de l'entreprise, François Raguenot



**Figure 2 : Structure de matrice de matérialité pour placer les enjeux en fonction de leurs importances respectives pour une organisation et ses parties prenante**

Comme on peut le voir dans le schéma ci-dessus, le positionnement des enjeux sur la matrice permettra d'identifier en un clin d'œil ceux pour lesquels il conviendra de focaliser son attention, et qui donneront lieu à **des d'objectifs d'amélioration, de plans d'actions et d'indicateurs de pilotage** (les enjeux entrant dans la catégorie 1).

Des **objectifs d'amélioration continue** pourront également être fixés pour les enjeux de catégorie 2. Et attention aux enjeux dans la catégorie 3 : ils sont importants pour vos parties prenantes et peu pour vous, donc vous les considérez comme peu matériels. Mais avez-vous bien évalué les risques que vous encourez à ne pas prendre en compte ces fortes attentes de vos parties prenantes ? Car si ce n'est pas le cas, leur place est peut-être dans la catégorie 1 !

## Quelques conseils pratiques

Chaque entreprise, et chaque conseil spécialisé sur l'élaboration des DPEF a ses propres grilles d'évaluation pour positionner les enjeux de l'entreprise sur cette matrice de matérialité. Sur ce point nous nous en tiendrons à vous donner quelques recommandations :

- Opter pour une **grille d'évaluation** assez large (10 niveaux au moins) afin d'éviter des amas d'enjeux susceptibles de rendre votre matrice de matérialité peu lisible.
- Lors de l'évaluation de l'importance des enjeux pour vos parties prenantes ou pour votre entreprise, il est recommandé de procéder à une **évaluation à court terme** (matérialité actuelle) et à long terme (matérialité prospective).
- Au-delà de l'évaluation de l'importance pour vos parties prenantes et pour votre entreprise, il est utile d'évaluer le **degré de maîtrise de votre entreprise** sur cet enjeu. Cette information est importante pour la compréhension de votre DPEF aussi bien que dans le cadre de la priorisation de vos enjeux stratégiques.

Afin de hiérarchiser ces enjeux, il est nécessaire de convoquer l'**avis de vos parties prenantes**.



# COMMENT AVOIR DES RETOURS CONSTRUCTIFS DE MES PARTIES PRENANTES ET PARVENIR À LES EMBARQUER DANS MA DÉMARCHE RSE ?

FRANÇOIS RAGUENOT

## Vivons bien, vivons cachés !

Voilà bien une proposition qui n'a plus lieu d'être... Et qui n'a d'ailleurs peut-être jamais eu de pertinence dans nos sociétés modernes !

En effet, nous vivons en interactions permanentes avec un grand nombre d'acteurs avec lesquels nous exerçons une **influence réciproque**.



Figure 1 : Répartition des différentes parties prenantes pour une entreprise

Nous prenons part au destin de ces acteurs et ils prennent eux-mêmes part au nôtre. Ils peuvent tour à tour nous aider à atteindre nos objectifs, ou au contraire nous freiner, voire nous empêcher de les atteindre. Et il en est donc de même pour nous concernant leur propre capacité à atteindre leurs objectifs.

La responsabilité sociétale de l'entreprise implique donc de prendre en compte les intérêts de nos parties prenantes. C'est un des 7 principes du référentiel ISO 26000 pour la responsabilité sociétale des organisations et peut-être le plus important tant il peut résumer les 6 autres. Mais ce que l'on appelle « **la théorie des parties prenantes** » est un sujet d'étude qui n'a pas attendu l'ISO 26000 pour intéresser le monde économique. Il est heureusement devenu évident depuis très longtemps pour un grand nombre de dirigeants que la seule recherche de la satisfaction des attentes des actionnaires n'est pas suffisante pour assurer le succès de l'entreprise. Cela fait donc plusieurs dizaines d'années que les travaux se succèdent et s'enrichissent en suivant tous une ligne commune : le dialogue avec les parties prenantes produit de l'intelligence économique. Nous rajoutons que ce dialogue est essentiel pour que l'entreprise assume son devoir de redevabilité et qu'elle parvienne à construire un modèle économique compatible avec les conditions d'une société durable.

Mais comment identifier ses parties prenantes ?



Car si celles qui sont liées à votre chaîne de valeur sont relativement évidentes, il en existe d'autres qui le sont beaucoup moins. Par exemple, ai-je pensé à développer des relations avec l'agence pour l'environnement et la maîtrise de l'énergie (ADEME) dans le cadre de mes objectifs de réduction de mes consommations énergétiques ou aux organismes locaux de formation initiale afin d'identifier des solutions à mes problématiques de recrutement ? Il est donc important que chaque métier de l'entreprise, que ce soit au niveau de la gouvernance, des processus support ou de la production, établissent un inventaire de l'ensemble des parties prenantes de leur système. Une fois cet inventaire réalisé, il convient de les hiérarchiser tant elles sont nombreuses et il est donc nécessaire de définir des priorités en fonction des risques ou des opportunités que chacune d'entre elles représentent. Cette hiérarchisation peut être réalisée de plusieurs façons mais la plus évidente sera, comme dans

## « UN BON RESPONSABLE DES RELATIONS SOCIÉTALES SAIT PERDRE DU TEMPS POUR EN GAGNER PLUS TARD. »

Jérôme Auriac, De l'intérêt du dialogue sociétal

l'illustration ci-dessous, de les **caractériser en fonction de l'importance pour l'entreprise** (en fonction du niveau de risque et du niveau d'opportunité qu'elles représentent) et du **niveau de relations entretenues avec elles**. Ainsi, les parties prenantes importantes pour l'entreprise avec lesquelles le niveau de relation est faible devront certainement faire l'objet d'une attention particulière.

Bien entendu, dans une logique de responsabilité sociétale, le **niveau d'importance** évalué pourra également prendre en compte l'importance que l'entreprise a sur ladite partie prenante. Par exemple, si l'entreprise considère que les générations futures ne sont pas

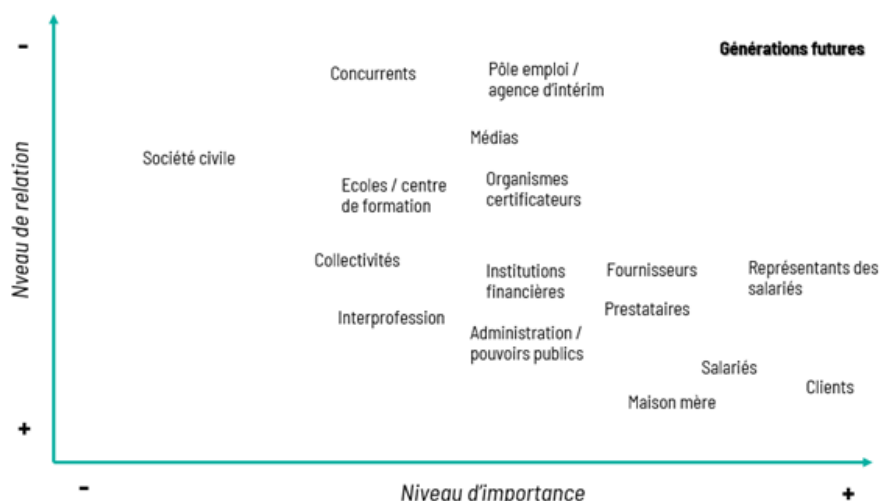


Figure 2 : Hiérarchisation des parties prenantes caractérisée en fonction de l'importance pour l'entreprise et du niveau de relation entretenu avec elles



importantes pour la réussite de sa stratégie et la réalisation de sa mission, son engagement en matière de contribution au développement durable sera en revanche d'une grande importance pour que les générations futures puissent répondre à leurs besoins. Le référentiel ISO 26000 propose également d'approfondir cette analyse des parties prenantes en identifiant la sphère d'influence de l'entreprise. Celle-ci est constituée des parties prenantes dont l'entreprise a la capacité d'influencer les décisions ou les activités de par les relations politiques, contractuelles, économiques ou autres qu'elle exerce avec elles. Cette notion de **sphère d'influence** n'est pas un détail car elle implique une responsabilité double pour l'entreprise :

- La responsabilité de **prévenir toute pratique déloyale** vis-à-vis de ces parties prenantes si on considère que l'équilibre des pouvoirs dans le cadre de la relation avec elles est en leur défaveur (exemple : vigilance et prévention de la corruption par exemple).
- La responsabilité de promouvoir la contribution au développement durable auprès d'elle afin de contribuer à leur engagement et, si possible, de définir des stratégies communes de responsabilité sociétale qui seront certainement beaucoup plus impactantes que des stratégies individuelles. Il est donc nécessaire de pouvoir identifier de manière dynamique les attentes de ses parties prenantes car c'est une donnée d'entrée primordiale de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

### Mais comment s'y prendre ?

La réponse est connue et les pratiques déjà largement déployées dans le cadre des parties prenantes de la chaîne de valeur. Par exemple :

- **Les dispositifs de dialogue social et des outils tels que les baromètres sociaux** permettent d'identifier et de prendre en compte les attentes des salariés dans les décisions.
- **Les études marketing**, les dispositifs de service après-vente, de gestion des réclamations & litiges ou les enquêtes de satisfaction des clients et des consommateurs permettent d'être en veille en termes d'attentes des marchés.

Mais la pratique du dialogue avec les parties prenantes s'est beaucoup développée avec **l'émergence de la responsabilité sociétale** et, en particulier, des analyses de matérialité.

A ce stade, nous identifions **4 différents niveaux** de dialogue parties prenantes :

- **Un dialogue de base** qui doit permettre de bien connaître la partie prenante et les attentes qu'elle peut avoir vis-à-vis de l'entreprise. Ce niveau de « surveillance » doit permettre d'assurer une vigilance qui permet d'anticiper / prévenir les risques et de saisir les opportunités liées à cette partie prenante.
- **Un dialogue encadré** qui va permettre de sécuriser la relation avec la partie prenante et, dans la mesure du possible, de traduire dans un contrat ou dans une convention les actions à mener, les objectifs à atteindre, les méthodes et outils nécessaires pour garantir la qualité de ce dialogue.
- **Un dialogue collaboratif** qui est basé sur un partage de valeurs et une volonté de consultation régulier de la partie prenante afin de s'assurer que les décisions et actions de l'entreprise soient le plus possible alignées avec ses attentes.
- **Un dialogue coopératif** qui repose quant à lui sur une concertation permanente avec la partie prenante et idéalement sur un alignement en matière d'objectifs stratégiques.

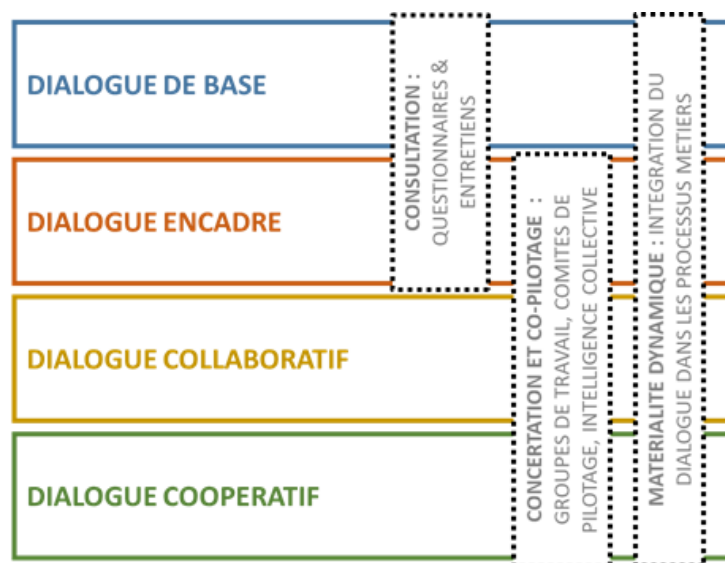


Figure 3 : Les quatre différents niveaux de dialogue aux parties prenantes

Bien entendu, il va s'agir pour l'entreprise de **clarifier ses objectifs** en matière de dialogue avec ses parties prenantes.

Il est **impossible** d'établir un dialogue coopératif **avec l'ensemble de ses parties prenantes**.

En fonction de ses attentes et des enjeux associés à une partie prenante, l'entreprise décidera donc de mettre en œuvre tel ou tel type de dialogue. Pour ce qui est du dialogue de base, il existe de très nombreux exemples d'outils permettant de se tenir « à jour » des attentes des parties prenantes dans le cadre des analyses de matérialité : questionnaires auto-administrés, entretiens individuels téléphoniques ou en visio-conférence, ou encore des ateliers multi-parties prenantes qui ont l'intérêt de pouvoir croiser les points de vue.

Ces méthodes de consultation ont la vertu de pouvoir potentiellement toucher un grand nombre de parties prenantes. Elles sont en général adaptées pour les parties prenantes « diffuses » comme les consommateurs par exemple.

Le **dialogue encadré** peut également utiliser ce type d'outils. Comme nous l'avons vu précédemment, les clients et les salariés sont souvent sollicités de la sorte. En revanche, le fait que l'entreprise se soit formellement mise d'accord avec sa partie prenante implique qu'elle aura certainement intérêt à réfléchir à la possibilité de développer des dispositifs de concertation à travers lesquels les échanges auront pour objectif de produire une position commune, par exemple sur l'importance d'enjeux en matière de responsabilité sociétale.

Le **dialogue collaboratif** et le dialogue coopératif vont également pouvoir s'appuyer sur ces outils mais ils nécessiteront plus particulièrement de formaliser le dialogue avec les parties prenantes au niveau de chacun des processus métiers de l'entreprise. Par exemple, ce sont les commerciaux qui devront actualiser les attentes RSE des clients et explorer avec les eux les opportunités de contribution au développement durable.





Le service marketing s'occupera des consommateurs, le services achat des fournisseurs, etc. Il s'agit alors de revisiter les moments d'interactions avec ses parties prenantes afin de s'assurer :

- De **connaître leurs attentes** et d'anticiper leurs évolutions;
- De **partager les objectifs** de l'entreprise et si possible de s'aligner sur des objectifs communs, en particulier en matière de contribution au développement durable;
- De **co-construire de nouveaux modèles de collaboration** qui permettront de rendre la chaîne de valeur futuro-compatible, c'est-à-dire créatrice de valeur aussi bien sur le plan économique que social et environnemental. ■



# EST-IL PERTINENT D'INTÉGRER LES ODD DANS L'EXERCICE DE LA DPEF ?

NICOLAS DESMOITIER

En 2015, les 193 États membres des Nations Unies adoptent **17 Objectifs de Développement Durable** (ODD), définissant des priorités pour réinventer un modèle de société autour d'une justice sociale et environnementale. Ces ODD portent l'**ambition d'une transformation sociétale** éradiquant la pauvreté et assurant la transition écologique et solidaire des pays vers un monde plus juste, plus sûr, plus inclusif. Indivisibles, universels et interconnectés, ils visent à **constituer un cadre d'action commun à tous les acteurs** et ouvrent à des collaborations multi-acteurs et à de nouvelles pistes de développement. Pourtant, quatre ans après leur adoption, António Guterres, Secrétaire général des Nations Unies déclarait « la situation mondiale est troublante, [...] malgré les progrès réalisés, nous ne sommes pas encore sur la bonne voie ». Le changement climatique, la biodiversité, les inégalités entre pays et au sein des pays sont à des niveaux alarmants et sont les enjeux majeurs et interdépendants de notre époque.



Figure 1 : Les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies

Source : Nations Unies

Les experts exhortent les pays à renforcer les partenariats publics-privés, à favoriser la science, pour parvenir aux transformations nécessaires. Le Secrétaire général des Nations Unies appelle chacun à agir d'ici 2030 : « **Nous devons mobiliser le secteur privé**, il représente 75 % du PIB mondial. La collaboration avec les entreprises - et les principaux PDG du monde - est essentielle pour atteindre les Objectifs de Développement Durable d'ici 2030. [...] Ensemble, donnons le coup d'envoi à une décennie de résultats et d'actions pour les hommes et la planète ». **L'atteinte des ODD dépend de la mobilisation de tous**, acteurs publics comme privés. Le secteur privé et les entreprises ont un rôle clef à jouer dans l'atteinte des ODD, une responsabilité sociétale pour contribuer à une transition écologique et solidaire. Dans cette série d'article sur la Déclaration de Performance Extra Financière des entreprises, nous nous intéressons ici à la pertinence d'intégrer les ODD dans la DPEF des entreprises et aux bonnes pratiques associées.



## Les ODD, un cadre universel pour la RSE

La vision des ODD ouvre la voie aux entreprises pour se projeter dans de nouvelles stratégies et dans des collaborations multilatérales autour d'objectifs partagés. Les entreprises sont incitées à utiliser ce cadre, aussi bien au niveau mondial avec les Nations Unies qu'au niveau national par le gouvernement. Sur 729 entreprises interrogées dans le cadre du SDG Reporting Challenge en 2019, 72% mentionnent les ODD dans un rapport RSE ou sur leur site, et pourtant 49% ne présentent ni indicateurs quantifiables ni stratégie associée, et seulement 14% présentent des objectifs spécifiques aux ODD.

**46 % DES FRANÇAIS N'ONT JAMAIS ENTENDU PARLER DES ODD EN 2020 ALORS QUE LES CITOYENS INDIENS OU TURCS DÉCLARENT EN MAJORITÉ LES CONNAÎTRE. NÉANMOINS, 88 % DES FRANÇAIS CONSIDÈRENT QUE LES ENTREPRISES ONT UN RÔLE À JOUER DANS L'ATTEINTE DES ODD.**

Un an plus tard, en septembre 2020, le baromètre "ODD et entreprises françaises", mené par le Global Compact permet de dresser un état des lieux de l'appropriation des ODD par les entreprises françaises pour la deuxième année consécutive. Basée sur un questionnaire auprès de 253 entreprises engagées dans une démarche RSE, les résultats montrent une évolution positive, avec :

- Des **parties prenantes de plus en plus impliquées**. 83 % des entreprises déclarent être interrogées sur leurs actions en faveur des ODD par leurs parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Un résultat qui illustre l'importance accrue désormais accordée aux ODD par l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise
- **20 % des répondants souhaitent s'appuyer sur les ODD** pour définir leur raison d'être. Une nouveauté 2020 qui illustre une meilleure appropriation des ODD, portée par la Loi Pacte votée en 2019.
- **Une attention accrue** sur la mesure des impacts négatifs. 1/4 des entreprises environ a prévu de travailler au cours de l'année à la mesure d'impact de leurs activités. L'importance d'identifier également les impacts négatifs, soulignée par 35 % des répondants, contre 25 % en 2019, traduit une évolution de l'appropriation des ODD de la part des entreprises.

Ce dernier point montre la volonté des entreprises de s'engager de plus en plus dans des démarches soutenues par le consensus scientifique, tels que la méthodologie Assessing Low Carbon Transition (ACT) ou l'initiative Science-Based Targets (SBT) pour les objectifs climatiques.



Ces méthodologies opérationnelles devraient s'étendre aux autres problématiques soulignées par les ODD tels que les impacts d'une entreprise sur la biodiversité ou sur son territoire. Notre analyse bibliographique montre que le cadre universel des ODD peut permettre de **structurer les initiatives RSE** du secteur privé et de quantifier l'impact sociétal des entreprises. Cependant, elle montre également que le manque d'outils opérationnels, de coordination multi-acteurs et d'une participation communautaire significative, limitent fortement ce potentiel.

Le baromètre du Global Compact souligne également le besoin fondamental d'outils pour aider les entreprises à intégrer les ODD à leur démarche RSE. Des outils nécessaires à la fois pour mettre en œuvre des actions et de la feuille de route liées aux ODD, ainsi que pour le reporting associé. Les parties suivantes proposent une synthèse de bonnes pratiques pour intégrer les ODD dans le reporting et la stratégie d'entreprise, ainsi qu'un état des lieux des ressources existantes et déjà mis à disposition des entreprises.

### **Bonnes pratiques, étapes pour intégrer les ODD dans sa DPEF et sa stratégie.**

#### **Comprendre les ODD**

La première étape pour s'approprier les ODD est de les comprendre : que sont-ils, dans quel but ont-ils été créés, en quoi sont-ils liés à la responsabilité sociétale des entreprises ? La responsabilité sociétale des entreprises étant définie comme la responsabilité de contribuer au développement durable, il s'agit donc pour chacune d'entre-elles d'identifier sa part de contribution, telle le Colibri luttant contre le feu de forêt !

Identifier les risques et opportunités liées aux ODD, en faisant le lien avec la matrice de matérialité.

Avec la logique de matérialité des enjeux, les entreprises doivent elles-mêmes définir les enjeux qui sont les plus pertinents pour elles et pour leurs parties prenantes. Ces enjeux peuvent souvent être associés à des enjeux sociaux, sociétaux ou environnementaux, et donc avec les ODD.

#### **Définir les ODD prioritaires.**

A partir de l'analyse des enjeux, identifier les ODD prioritaires pour son entreprise aussi bien en termes de création de valeur et d'impact positif que de risques d'impacts négatifs. Une fois les enjeux bien définis, sélectionner des indicateurs et collecter les données associées. Ce sujet étant clef dans l'exercice de la DPEF, le prochain article de notre série portera sur la définition d'un bon indicateur.

#### **Définir les objectifs et mesurer l'atteinte des ODD**

A partir de l'analyse des enjeux, identifier les ODD prioritaires pour son entreprise aussi bien en termes de création de valeur et d'impact positif que de risques d'impacts négatifs. Une fois les enjeux bien définis, sélectionner des indicateurs et collecter les données associées. Ce sujet étant clef dans l'exercice de la DPEF, le prochain article de notre série portera sur la définition d'un bon indicateur.



### Définir les objectifs et mesurer l'atteinte des ODD

Une fois les indicateurs définis, des objectifs réalistes et temporels doivent être identifiés. Ceux-ci intègrent à la fois une cible long terme pour définir le cap, ainsi que des objectifs intermédiaires précisant le périmètre, le niveau d'ambition et les moyens mis en œuvre. Très peu d'entreprises communiquent sur les niveaux de contribution aux ODD de manière transparente, avec des indicateurs spécifiques. En effet, les indicateurs de l'ONU sont en priorité destinés aux états et ne sont pas directement opérationnels et appropriables pour les entreprises.

### Intégrer les ODD dans son modèle d'affaire et sa raison d'être

La création de valeur et l'impact positif d'une entreprise peuvent être démontrées avec le prisme des ODD, notamment en faisant le lien avec leur raison d'être récemment définie ou en cours de définition. Une fois les ODD et les enjeux sociétaux intégrés dans la stratégie d'une entreprise, il est indispensable de sensibiliser et engager les différents métiers au sein de l'entreprise, puis de mobiliser les différentes parties prenantes et l'écosystème pour une action collective liée à la contribution aux ODD.

### Quelles ressources pour les entreprises ?

#### Pour comprendre les ODD :

- La résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies le 25/09/2015.
- La liste des 17 ODD et de leurs 169 cibles et 232 indicateurs.

#### Pour le reporting :

- "Integrating the SDGs into Corporate Reporting : A Practical Guide - du Global Compact des Nations Unies et GRI" : un process en trois étapes pour intégrer les ODD aux pratiques de l'entreprise et dans son reporting.
- Le SDG Compass, guide des ODD à destination des entreprises.

#### Pour identifier des actions :

- « Entreprises, contribuez aux Objectifs de Développement Durable ! », guide reprenant chacun des 17 ODD en les illustrant par des exemples d'actions concrètes.
- **Impact Observer**, observatoire de solutions à impact positif à destination des entreprises et liées aux ODD, réalisé par Toovalu en partenariat avec OpenLande, La Ruche, Finpact.
- SDG Action Manager : cet outil web développé par le Global Compact et BLab, permet aux entreprises de mesurer leur contribution à l'atteinte des ODD au travers de plusieurs questions d'analyse.
- « PME : Comment vous différencier grâce aux Objectifs de Développement Durable », guide recensant des bonnes pratiques de PME en matière d'ODD. Édité sous l'impulsion de la CFE-CGC, aux côtés du Comité 21, de France Chimie et de Kedge Business School.
- Label Engagé RSE : la réalisation d'une évaluation sur le label Engagé RSE permet d'identifier les pratiques de contribution sociétale de l'entreprise et d'évaluer le niveau de contribution de l'entreprise aux 17 ODD.■

# DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA- FINANCIÈRE

"DÉPASSEZ  
L'EXERCICE  
RÉGLEMENTAIRE,  
METTEZ-Y DU SENS  
ET  
DE LA SINCÉRITÉ."



40, rue de la Tour d'Auvergne  
La Halle 6 Est  
44200 Nantes  
[contact@toovalu.com](mailto:contact@toovalu.com)  
[www.toovalu.com](http://www.toovalu.com)