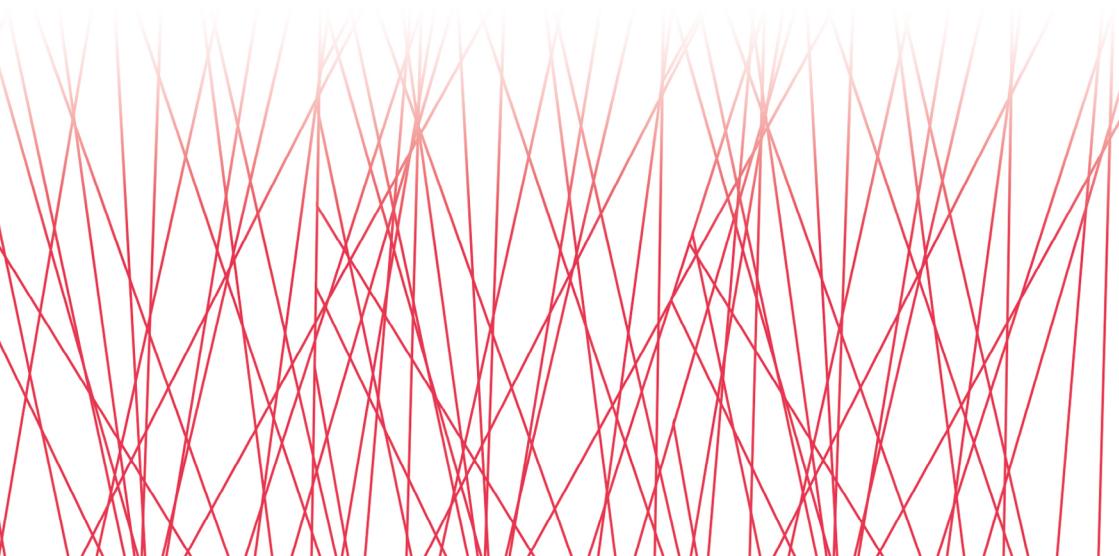


> **L'ANALYSE
DE MATÉRIALITÉ,
UN OUTIL POUR
TOUTES LES ENTREPRISES
AU SERVICE DU
DIALOGUE
PARTIES PRENANTES**



> REMERCIEMENTS

Ce guide a été réalisé par Neela Couture, chargée de mission gouvernance et reporting à l'Orse et par Anaïs Segonds, consultante développement durable au sein du cabinet BL évolution. Elles ont été assistées par Sophie Lai et Clara Blanchard pour l'Orse, et Leyya Royer pour BL évolution.

Ces travaux ont été menés sous la direction de Géraldine Fort, déléguée générale de l'Orse et de Sylvain Boucherand, CEO de BL évolution.

Nous remercions sincèrement les membres de l'Orse et l'ensemble des organisations et des experts auditionnés pour leur contribution et leur soutien.

Aderse : Véronique Zardet, Présidente
I Alstom : Cécile Texier, Sustainability and CSR Vice President | **BNP Paribas** : Emmanuelle Bru, Head of Stakeholder Dialogue and Human Right issues
I Elior : Aurélie Stewart, Responsable RSE | **Kering** : Nathalie Voisine, Sustainability Performance Manager
I Renault : Christine Naoumoff, General Manager, ESG reporting & performance
I Saint-Gobain : Fabienne Grall, Directrice RSE | **Société Générale** : Yvon Savi, Director CSR business development & prospective | **Suez** : Joannie Leclerc, Dialogue & Societal impact Manager | **TF1** : Christelle Leroy, Directrice RSE | **Veolia** : Nathalie de Lataillade, Coordinatrice du réseau RSE et des relations avec les parties prenantes.

La conception graphique de ce guide a été réalisée par Thibaut Mayoux (tmgraphik).

> SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
1. L'analyse de matérialité au service du dialogue parties prenantes	8
1.1 Structurer le dialogue	8
1.2 Challenger les pratiques de dialogue	10
1.3 Une opportunité pour initier le dialogue ?	10
2. Le rôle des organes de direction	12
3. L'étape de consultation, un moyen pour renforcer le dialogue avec ses parties prenantes	14
3.1 Parties prenantes internes et externes : typologies et objectifs	14
3.1.1 Mobiliser les parties prenantes internes à travers la consultation	17
3.1.2 La consultation des parties prenantes externes pour anticiper les tendances, risques et opportunités	18
3.2 La taille du panel de parties prenantes interviewées, pratiques d'entreprise	19
3.3 La sélection des parties prenantes	20
3.4 La sélection des interlocuteurs et des contacts	21
4. Adapter le mode de consultation aux parties prenantes et aux objectifs poursuivis	22
4.1 Les enquêtes, un outil pour recueillir la vision d'un large panel de parties prenantes	22
4.2 Des entretiens au service d'un échange qualitatif avec les parties prenantes	23
4.3 Challenger les différentes approches grâce à des ateliers	23
4.4 La sélection du mode de consultation	24

5. La consolidation des résultats	26
5.1 Le double objectif de la consolidation	
5.1.1 Analyser la perception de l'entreprise par les parties prenantes	26
5.1.2 Comprendre les attentes de ses parties prenantes et prioriser ses enjeux	26
5.2 La définition de l'impact sur l'activité de l'entreprise à partir de la mobilisation de la direction	26
5.3 L'alignement avec les nouvelles exigences : la double matérialité	27
5.4 Les étapes de la consolidation	28
6. Pérenniser le dialogue	30
6.1 Restituer les résultats de l'analyse de matérialité aux parties prenantes	30
6.2 Adopter une approche prospective et dynamique de l'analyse de matérialité	31
6.2.1 Une démarche prospective	31
6.2.2 Une démarche dynamique	32
6.3 Favoriser l'appropriation de la démarche en interne	33
6.4 Structurer le dialogue avec ses parties prenantes	34
CONCLUSION	34
PRÉSENTATION DES AUTEURS	35

> INTRODUCTION

Les entreprises s'accordent quant à la valeur ajoutée des échanges avec leurs parties prenantes. Ils sont riches d'enseignements et leur permettent de challenger leurs pratiques, d'identifier les risques et opportunités d'innovation, de comprendre leurs attentes et besoins, et ainsi de garantir un développement pérenne. Pourtant, le dialogue d'une entreprise avec ses parties prenantes n'est aujourd'hui pas systématique. La consultation des parties prenantes reste ponctuelle et ne s'inscrit que rarement dans une démarche globale, alors même que les attentes concernant le rôle des entreprises dans la société grandissent. Face à ce constat, l'Orse et BL évolution s'allient pour outiller de manière opérationnelle le renouvellement du dialogue avec les parties prenantes à travers la production de livrets méthodologiques à destination de toutes les entreprises. Il s'agit d'inviter les entreprises à s'interroger sur leurs pratiques et à renouveler leur approche de dialogue, en cohérence avec leur stratégie globale.

Pour commencer, l'Orse et BL évolution ont identifié l'exercice qu'est l'analyse de matérialité comme un levier de dialogue avec ses parties prenantes.

L'analyse de matérialité est un exercice qui consiste pour une entreprise à identifier les enjeux de développement durable dits matériels,

c'est-à-dire les enjeux "qui ont un impact direct ou indirect sur la capacité de l'entreprise à créer, préserver ou éroder de la valeur [...] pour elle-même, pour ses parties prenantes et la société toute entière", selon la définition de la Global Reporting Initiative (GRI). **Le terme de parties prenantes fait référence aux individus ou groupes ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une entreprise**, selon la définition de la norme ISO 26000. Autrement dit, l'analyse de matérialité permet d'identifier les enjeux RSE (Responsabilité sociétale de l'entreprise) prioritaires pour les parties prenantes et pour l'entreprise, à intégrer à son modèle d'affaires. Outil de référence pour toute entreprise qui souhaite structurer ou restructurer sa stratégie RSE, l'analyse de matérialité permet également de nourrir les réflexions quant à la stratégie globale de l'organisation.

La mise en place d'une démarche RSE implique, comme le définissent les standards internationaux (ISO 26 000, GRI, AA1000 Accountability, International Integrated Reporting Council...), de prendre en compte l'impact de ses décisions et activités sur l'intérêt et les besoins des parties prenantes. Cet impact peut être positif mais également négatif, c'est pourquoi il est nécessaire de l'appréhender pour travailler à la réduction ou à l'évitement de cet impact. Pour cela il est indispensable

de comprendre les attentes des parties prenantes et d'identifier les enjeux qui lient les parties prenantes à l'entreprise. Étape incontournable de l'analyse de matérialité, la consultation des parties prenantes permet alors de recueillir les attentes et la vision des parties prenantes quant aux enjeux de nature environnementale, sociale ou de gouvernance, et de les informer, les sensibiliser et les mobiliser dans le cadre de la démarche RSE de l'entreprise. Il résulte de cette consultation une identification des enjeux prioritaires à intégrer aux orientations stratégiques de l'entreprise. La consultation constitue donc une véritable source d'informations.

L'analyse de matérialité est pratiquée depuis une vingtaine d'années par tous types d'entreprises qui souhaitent initier une démarche RSE ou bien mettre à jour leur stratégie. Pourtant, la phase de consultation des parties prenantes reste une source d'interrogations, tant sur le mode de consultation à adopter, le nombre de parties prenantes à consulter et le profil de ces dernières, que sur l'utilisation des résultats. Par ailleurs, la majorité des entreprises s'attèlent à l'exercice sans pour autant l'intégrer dans un processus global de dialogue avec leurs parties prenantes.

La consultation reste alors très souvent unidirectionnelle et les parties prenantes mobilisées sont peu souvent informées de l'utilisation des informations partagées et des résultats de l'exercice.

Comment peut-on ancrer l'analyse de matérialité et sa phase de consultation des parties prenantes dans une démarche de dialogue pérenne ? Comment renouveler cette pratique pour nourrir davantage la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes ? Quelles modalités de consultation adopter, auprès de quelles parties prenantes, durant l'analyse de matérialité ? Comment restituer et exploiter les résultats de l'exercice ?

Ce livret méthodologique vise à exposer les bonnes pratiques qui permettront à toute entreprise d'initier, développer et pérenniser un dialogue avec ses parties prenantes à l'occasion de la réalisation de l'analyse de matérialité. Les analyses et recommandations énoncées sont basées sur les enseignements d'une recherche documentaire et d'entretiens qualitatifs menés auprès d'entreprises ayant réalisé une analyse de matérialité, ainsi que sur des faits observés dans nos échanges quotidiens avec des entreprises dans le cadre de nos missions.

1. L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ AU SERVICE DU DIALOGUE PARTIES PRENANTES

Durant l'étape de consultation des parties prenantes, ces dernières sont amenées à formuler, vis-à-vis d'un ensemble d'enjeux de nature environnementale, sociale ou de gouvernance, leur perception de l'importance des enjeux mentionnés pour l'entreprise et leur perception de la performance de l'entreprise pour traiter ces enjeux. Après analyse des résultats, les enjeux matériels pour l'entreprise peuvent être identifiés à l'aide d'une matrice de matérialité.

Cette consultation est réalisée de manière bien distincte d'une entreprise à l'autre: les catégories de parties prenantes internes et externes consultées ne sont pas toujours les mêmes, leur nombre est variable, les modes de consultation diffèrent ou sont associés différemment. Cependant, quelles que soient les modalités choisies, cette consultation représente toujours un déploiement de moyens de la part de l'entreprise pour identifier, entrer en contact et recueillir les attentes de ses parties prenantes. Elle nécessite notamment une forte mobilisation interne, impliquant différentes fonctions et directions, et un effort de

pédagogie quant à l'exercice et sa finalité. Or, il est aujourd'hui encore rare que les entreprises identifient clairement, malgré les moyens déployés :

- ▶ la consultation des parties prenantes, lors de l'analyse de matérialité, comme une opportunité de dialogue ;
- ▶ et l'analyse de matérialité comme une occasion de consolider ou d'initier des relations avec leurs parties prenantes.

L'analyse de matérialité est un outil puissant pour soutenir la démarche de dialogue avec les parties prenantes.

Il s'agit d'identifier cette opportunité dès le départ pour en définir les modalités qui serviront cet objectif.

1.1 STRUCTURER LE DIALOGUE

Avant de pouvoir consulter ses parties prenantes à travers l'analyse de matérialité, l'entreprise est amenée à se questionner et à faire un état des lieux préalable des relations avec ses parties prenantes. Avec quelles parties prenantes est-elle en lien ? Par quels moyens et à quelle fréquence ? Quel est le point de contact ?

La réalisation de l'exercice apporte

également des éclairages quant à la réalité opérationnelle du dialogue. Quel type de relation la structure entretient-elle avec chaque catégorie de parties prenantes ? Quelle est la vision partagée en interne ? Le niveau de maturité du dialogue est-il le même avec les différentes catégories de parties prenantes, pour les différentes fonctions et géographies de l'entreprise ?

La préparation et la réalisation de l'analyse de matérialité apportent donc une vision claire des relations que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes et posent les fondations nécessaires à la structuration des pratiques de dialogue et à la définition de plans d'action et de moyens à mettre en œuvre pour le développer.

L'EXEMPLE DE VEOLIA

Chez Veolia, l'analyse de matérialité menée en 2020 a été réalisée en poursuivant une vision plus ambitieuse que celle de la précédente. Elle a été abordée comme la première étape d'un travail de structuration de la démarche de relations du Groupe avec ses parties prenantes, en questionnant celles-ci sur les grands enjeux de responsabilité de l'entreprise en lien avec sa raison d'être. Pour cela, un travail important de pédagogie a été réalisé en interne pour clarifier l'exercice et l'articulation entre la RSE, la raison d'être, les objectifs de performance plurielle pris pour la période 2020-2023 et leurs impacts pour les parties prenantes. Les différentes directions du siège et huit business units ont pleinement été associées à l'analyse de matérialité en participant à la sélection des parties prenantes internes et externes, à l'envoi du questionnaire quantitatif et à la conduite d'entretiens qualitatifs en one to one. Cet exercice a permis de mettre en évidence des niveaux de maturité différents en termes de relations parties prenantes, permettant aujourd'hui à Veolia de cibler et d'adapter les moyens de dynamiser sa démarche en faveur d'une véritable culture parties prenantes dans le Groupe.

Placée sous la signature “Resourcing together”, la démarche de Veolia avec ses parties prenantes s'articule en trois volets : *Nous sommes à l'écoute ; Nous cherchons l'impact optimal le plus harmonieux possible ; Nous nous engageons et nous rendons des comptes sur notre impact*. Le plan d'action mis en œuvre concerne l'organisation de la gouvernance avec la création d'une instance de coordination au siège en lien avec le local, la sensibilisation des équipes grâce à des modules de formation et notamment un guide méthodologique proposant des pistes d'actions pour renforcer les interactions avec les parties prenantes externes “société”, “planète”, “clients”, et le partage de bonnes pratiques. Il s'agit également d'inciter les différentes entités du Groupe à lancer des projets pilotes, en choisissant leur niveau d'interaction - information, consultation, concertation, co-construction - en fonction de la maturité de leurs relations et de l'impact souhaité avec leurs parties prenantes.

Au sein des instances du siège social, l'analyse de matérialité, auparavant considérée comme un exercice imposé par la notation extra-financière, est aujourd'hui reconnue comme un outil de compréhension des attentes des parties prenantes. Un retour sur ce travail a été présenté dans le rapport intégré 2020-2021.

1.2 CHALLENGER LES PRATIQUES DE DIALOGUE

Au quotidien, l'entreprise est en lien avec ses parties prenantes. Chaque fonction de l'entreprise, dans l'exercice de son métier, entretient des relations opérationnelles avec certaines catégories de parties prenantes. L'analyse de matérialité peut donc être perçue comme **une opportunité pour prendre du recul sur le dialogue opéré, pour identifier les bonnes pratiques ou les défaillances, et pour y apporter des améliorations et lui donner un second souffle.**

L'organisation peut ainsi faire un état des lieux des catégories de parties prenantes avec qui elle est en lien et interroger à la fois leur représentativité et la manière dont elles sont sollicitées. L'objectif est ensuite de challenger certaines pratiques de dialogue si le besoin s'en fait ressentir pour entretenir et améliorer la qualité des échanges. Ainsi, l'entreprise se concentre sur des aspects techniques pour :

- ▶ identifier les attentes et prioriser les enjeux exprimés au cours des échanges quotidiens avec les parties prenantes, en s'interrogeant sur les principes de simple et double matérialité ou sur la mise en dynamisme du recueil des attentes ;
- ▶ passer du dialogue à la réponse aux attentes des parties prenantes ;
- ▶ analyser les pratiques opérationnelles de dialogue et les challenger pour améliorer la qualité de ce dernier et ainsi s'assurer de pouvoir en extraire les attentes des parties prenantes.

L'analyse de matérialité est l'occasion de faire le bilan des pratiques de dialogue existant dans l'entreprise et ainsi d'analyser les éléments saillants exprimés par les parties prenantes à travers les relations que le groupe entretient au quotidien avec celles-ci.

1.3 UNE OPPORTUNITÉ POUR INITIER LE DIALOGUE ?

On remarque que les entreprises s'en tiennent généralement à la consultation des parties prenantes connues, en sollicitant les contacts avec lesquels les différents métiers de l'entreprise sont déjà en lien. L'analyse de matérialité semble donc être une composante d'un dialogue parties prenantes existant. Mais ne serait-elle pas l'opportunité d'entrer en contact et d'initier un dialogue avec des parties prenantes dont l'entreprise n'est pas proche ?

L'objectif de l'analyse de matérialité est de capter la multiplicité des attentes de son écosystème. Il est donc recommandé de contacter des parties prenantes plus lointaines, pour qu'elles puissent apporter leur éclairage à l'entreprise quant aux enjeux de responsabilité sociétale à prioriser. Puis, grâce à l'état des lieux des relations entretenues avec les parties prenantes, leurs modalités et leur maturité, état des lieux que l'analyse de matérialité permet, l'entreprise peut **identifier des opportunités de dialogue à saisir et à pérenniser.**

Si un plan d'engagement envers les parties prenantes connues de l'entreprise peut être travaillé suite à l'exercice, il en est de même pour les parties prenantes moins connues. L'analyse de matérialité est une opportunité pour identifier les parties prenantes avec lesquelles il serait nécessaire de tisser des liens pour l'instant limités, voire inexistant, et les méthodes pour y parvenir.

L'analyse de matérialité représente pour toute entreprise un outil puissant pour soutenir la démarche de dialogue avec ses parties prenantes, permettant d'initier, structurer ou challenger les pratiques. Pour cela, il s'agit de clarifier les objectifs

de l'exercice dès le départ et d'envisager pleinement l'analyse de matérialité comme une opportunité de dialogue. C'est en déterminant avec attention ses objectifs que seront élaborées les modalités pertinentes de réalisation de l'analyse de matérialité pour les atteindre et en extraire les enseignements recherchés et que seront mises en place les

conditions favorables à ce dialogue et à sa pérennisation.
Elle doit être perçue comme un jalon, un point de repère auquel se référer, et permettre à l'entreprise d'identifier les catégories de parties prenantes auxquelles elle doit porter attention, en fonction des géographies d'exercice de son activité et les attentes de chacune d'elles.

FOCUS : LE DIALOGUE PARTIES PRENANTES AU SERVICE DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

L'analyse de matérialité est une boussole pour toute entreprise qui souhaite entamer et structurer une démarche de responsabilité sociétale et développement durable, mais l'évolution rapide du contexte et des attentes des parties prenantes peut renforcer ou atténuer la matérialité de chaque enjeu et en faire émerger de nouveaux. Cet état des lieux des enjeux prioritaires doit être révisé afin d'assurer la pertinence des orientations stratégiques et de les ajuster.

Toutefois, cet exercice demande aux équipes internes de déployer des efforts importants et requiert également du temps de la part des parties prenantes sollicitées. En effet, l'analyse de matérialité est aujourd'hui pratiquée par de nombreuses entreprises et les parties prenantes, externes notamment, peuvent être sollicitées à plusieurs reprises. Pour éviter qu'elles ne se désintéressent de ces consultations, il est nécessaire de rationaliser le temps qui leur est demandé et d'en faire un temps gagnant-gagnant. Alors, après une nécessaire première analyse de matérialité menée de manière exhaustive pour la définition des enjeux prioritaires pour l'entreprise, et lorsqu'il s'agit de percevoir les évolutions au fil du temps, l'entreprise peut adapter l'exercice et s'appuyer sur les pratiques et outils de dialogue existants :

- ▶ les outils externes, tels que des études de tendances ;
- ▶ les outils internes, à l'image d'enquêtes ou baromètres réalisés par les métiers auprès de catégories de parties prenantes spécifiques ;
- ▶ les enseignements des relations entre les fonctions de l'entreprise et leurs propres parties prenantes.

En effet, de ces outils et du dialogue opérationnel que l'organisation entretient au quotidien avec ses parties prenantes peuvent être extraits les attentes et les enjeux que l'entreprise doit prendre en compte.

L'enjeu se tient alors autour de la qualité du dialogue existant qu'il revient à l'entreprise d'améliorer et de maintenir à un haut niveau pour que les enseignements justes puissent être tirés de ces échanges opérationnels. Cela suppose notamment d'intégrer les sujets de développement durable et responsabilité sociétale aux outils et pratiques de dialogue. Le dialogue, s'il est de bonne qualité, permet donc une analyse en temps réel des attentes des parties prenantes et une actualisation de l'analyse de matérialité et de la stratégie RSE.

2. LE RÔLE DES ORGANES DE DIRECTION

Pour s'assurer de l'appropriation des enjeux prioritaires en matière de responsabilité sociétale et de leur transposition dans les orientations stratégiques de l'entreprise, il convient d'associer les membres des instances de direction tout au long du processus d'analyse de matérialité.

Les membres des organes de direction ne sont pas des parties prenantes comme les autres. Au-delà de la consultation dont ils font l'objet, **leur rôle consiste à porter les travaux menés dans le cadre de l'analyse de matérialité et la démarche de dialogue auprès des parties prenantes internes et externes.**

Il est important de les mobiliser dès la définition des objectifs et l'initiation de l'exercice, à l'occasion par exemple :

- ▶ d'un atelier dédié à la méthodologie : présentation de la méthode et de ses apports pour l'entreprise, calibrage des modalités de réalisation et clarification du rôle que les membres des instances de direction ont à tenir.

- ▶ d'un atelier dédié aux enjeux : présentation de la liste des enjeux qui seront soumis à l'évaluation des parties prenantes et travail de définition de ces enjeux.

Par ailleurs, à travers un édito, une newsletter ou une vidéo, la direction peut présenter et valoriser la démarche en invitant les parties prenantes à participer à la consultation.

Durant l'exercice, il convient de consulter les membres du comité exécutif ou du comité de direction, de manière individuelle à l'occasion d'entretiens qualitatifs ou bien au cours d'un atelier (voir partie 5). Ils sont alors amenés à donner leur perception de l'importance des enjeux pour l'entreprise, tout comme les autres parties prenantes, mais également à évaluer l'impact de ces enjeux sur la performance de l'entreprise.

Il convient également de réaliser des points d'étape avec les organes de direction pour les engager pleinement dans l'exercice et son suivi. Une fois l'analyse des résultats réalisée, le comité exécutif intervient dans le processus de validation de la matrice de matérialité, qui atteste des enjeux prioritaires pour l'entreprise.

La restitution des conclusions auprès de ces instances est une étape incontournable pour qu'elles puissent s'en saisir lors de la définition des orientations stratégiques de l'entreprise. Enfin, la direction doit s'appuyer sur les résultats du travail pour challenger les orientations stratégiques de l'entreprise (voir partie 5).

L'EXEMPLE DE RENAULT

Chez Renault, le comité exécutif et le comité Éthique & RSE du conseil d'administration ont été associés à la réalisation et à la validation de la dernière analyse de matérialité. Le comité Éthique et RSE a suivi et participé aux travaux en travaillant notamment à l'association des Objectifs de développement durable, adoptés par les États membres de l'Onu, aux enjeux matériels identifiés. Les résultats de l'analyse de matérialité ont été présentés tout d'abord aux membres du comité exécutif de manière individuelle puis collégiale, et enfin au comité Éthique et RSE du conseil d'administration. Le président du conseil d'administration et le comité exécutif ont été sollicités pour valider la matrice de matérialité. A la suite de la restitution des enseignements, un travail a été mené pour restructurer la stratégie RSE et définir les objectifs et indicateurs associés.

Le rôle des organes de direction est donc d'apporter une vision stratégique touchant à la performance de l'entreprise et la manière dont elle impacte ou est impactée par les enjeux RSE identifiés, de valider les conclusions de l'analyse de matérialité et de se saisir de ses enseignements au niveau stratégique.

3. L'ÉTAPE DE CONSULTATION, UN MOYEN POUR RENFORCER LE DIALOGUE AVEC SES PARTIES PRENANTES

L'analyse de matérialité incite à consulter les parties prenantes quant aux enjeux de développement durable. Cette étape essentielle permet de comprendre et d'identifier les tendances qui se dessinent mais aussi la façon dont les parties prenantes perçoivent l'entreprise à un instant donné. La consultation est certes clé, elle n'en est pas pour autant simple. Des questionnements concernant la constitution d'un échantillon de parties prenantes à consulter émergent. Quelles parties prenantes et combien de contacts solliciter ? L'échantillon doit-il être représentatif de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation ou bien seulement des plus stratégiques ? Autant de questions auxquelles il faut répondre en amont de cette phase de consultation.

3.1 PARTIES PRENANTES INTERNES ET EXTERNES : TYPOLOGIES ET OBJECTIFS

Le terme de parties prenantes fait référence à une diversité d'acteurs qui peuvent être répartis en catégories, en fonction de leur lien avec l'entreprise. Se dessinent alors les catégories d'acteurs suivantes :



LES PARTIES PRENANTES INTERNES

- ✓ Les stagiaires et alternants
- ✓ Les ouvriers
- ✓ Les cadres
- ✓ Les managers
- ✓ Les organisations syndicales et représentants du personnel
- ✓ Le conseil d'administration

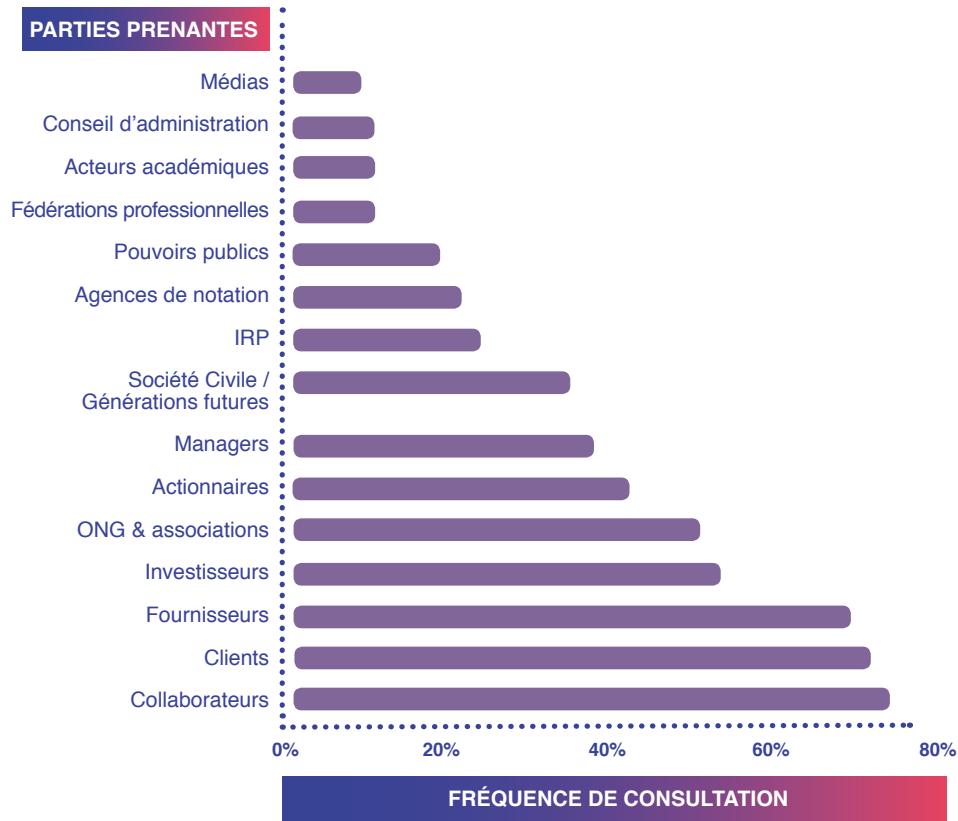
LES PARTIES PRENANTES EXTERNES

- ✓ Les clients : publics, privés, individuels (consommateurs)
- ✓ Les fournisseurs : fournisseurs de produits, prestataires de services
- ✓ Les institutions publiques : régions, collectivités, municipalités, ministères,...
- ✓ Les investisseurs
- ✓ Les agences de notation
- ✓ La société civile
- ✓ Les associations et ONG
- ✓ Les médias
- ✓ Les fédérations professionnelles
- ✓ Les acteurs académiques et universitaires
- ✓ Les experts scientifiques
- ✓ Les partenaires et pairs, dont l'activité est similaire ou complémentaire
- ✓ L'environnement
- ✓ Les générations futures

L'environnement et les générations futures sont deux typologies de parties prenantes dont les ONG ou associations peuvent assurer la représentation.

Consulter les parties prenantes internes ou externes ne répond pas aux mêmes objectifs. **Il convient de solliciter une diversité d'entre elles pour s'assurer d'avoir une perception juste des attentes** et des impacts de l'activité de l'entreprise sur chacune de ces catégories.

LES PARTIES PRENANTES LES PLUS CONSULTÉES



Source : Orse - BL évolution

3.1.1 Mobiliser les parties prenantes internes à travers la consultation

74% DES ENTREPRISES DÉCLARENT CONSULTER LES COLLABORATEURS.

Les collaborateurs représentent la catégorie de parties prenantes la plus fréquemment consultée. Le nombre, les profils et les métiers sollicités varient en fonction des objectifs de l'entreprise et du contexte dans lequel l'analyse de matérialité est réalisée, s'il s'agit d'un premier exercice ou d'une mise à jour, ainsi que du calendrier et du budget qui ont été fixés. Trois pratiques de sollicitation des collaborateurs sont utilisées dans le cadre d'une analyse de matérialité :

- ▶ consulter l'ensemble des collaborateurs, grâce à la diffusion d'une enquête en ligne à grande échelle (voir partie 4) ;
- ▶ consulter un nombre de collaborateurs plus restreint en s'adressant aux représentants du personnel, qui portent leur voix, et aux managers, qui portent une vision stratégique ;
- ▶ sélectionner un échantillon d'interlocuteurs représentatifs de tous les métiers de l'entreprise et de son fonctionnement.

La consultation est essentielle pour sensibiliser et mobiliser les salariés quant aux enjeux de développement durable avant de travailler de manière opérationnelle à leur déclinaison. Il s'agit de leur permettre de participer à cette démarche stratégique de l'entreprise, à laquelle ils sont sensibles et dont ils seront des parties prenantes incontournables pour sa réalisation.

39% DES ENTREPRISES DÉCLARENT CONSULTER LES ACTIONNAIRES.

Le conseil d'administration et les actionnaires, considérés comme parties prenantes internes du fait de leur participation et pouvoir décisionnel, sont aujourd'hui peu souvent mobilisés. Pourtant, la consultation de ces derniers permet de leur présenter à la fois la démarche RSE et la démarche de dialogue que l'entreprise souhaite développer pour s'assurer de leur soutien.

Le conseil d'administration et les actionnaires poursuivent des objectifs de performance financière et ont une vision stratégique de l'entreprise, leurs attentes sont donc complémentaires à celles exprimées par les collaborateurs, managers et représentants du personnel.

Les objectifs de consultation diffèrent donc pour chaque catégorie de parties prenantes internes, qui expriment des attentes distinctes et apportent des éléments complémentaires utiles à l'analyse de matérialité. Consulter les parties prenantes internes, en s'efforçant d'en solliciter plusieurs catégories, répond donc à plusieurs objectifs :

- ▶ identifier la diversité des attentes des parties prenantes internes ;
- ▶ leur présenter un projet sur lequel elles auront à s'impliquer de manière stratégique, pour le conseil d'administration et les actionnaires, ou opérationnelle, pour les collaborateurs, et ainsi les mobiliser ;
- ▶ les intégrer à la démarche globale et ainsi valoriser leur participation ;
- ▶ anticiper les freins et réticences au changement et les prendre en compte dans la vision du projet.

FOCUS : QUELQUES ENTREPRISES SE LIMITENT À LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES INTERNES.

Une pratique justifiée par le fait que les acteurs internes ont une bonne connaissance des attentes de leurs interlocuteurs externes, clients comme prestataires, institutionnels comme acteurs associatifs. Cela suppose d'avoir une démarche éprouvée et exhaustive de relation avec ses parties prenantes, ce qui peut se traduire par des échanges, des dispositifs d'écoute, des enquêtes réalisés de façon régulière.

3.1.2 La consultation des parties prenantes externes pour anticiper les tendances, risques et opportunités

L'analyse de matérialité offre l'opportunité de se tourner vers un large éventail de parties prenantes externes, en valorisant son engagement auprès de ces acteurs et en consolidant ou en initiant des relations avec ces derniers.

71% DES ENTREPRISES DÉCLARENT CONSULTER LEURS CLIENTS.

Les clients sont les parties prenantes externes les plus représentées au cours des consultations. Leurs besoins et attentes étant au cœur de l'offre et de la performance des entreprises, il n'est pas surprenant qu'ils soient sollicités. En parallèle, parmi les plus sollicités, on retrouve les partenaires économiques traditionnels tels que les investisseurs, prestataires et fournisseurs.

34% DES ENTREPRISES DÉCLARENT CONSULTER LA SOCIÉTÉ CIVILE.

D'autres catégories de parties prenantes telles que la société civile, les pouvoirs publics, les acteurs académiques, les fédérations professionnelles ou encore

les médias sont moins fréquemment consultées. Cela peut s'expliquer par un manque de connaissance de ces acteurs ou bien par l'appréhension des informations qui seront remontées.

Pourtant, la norme ISO 26 000, référence en matière de responsabilité sociétale, insiste sur l'importance et l'intérêt de ne pas privilégier un groupe de parties prenantes parce qu'il soutient les objectifs de l'entreprise, mais bien de **s'adresser à l'ensemble des parties prenantes malgré la potentielle divergence de leurs attentes.**

L'entreprise doit être consciente de l'impact de ses décisions et activités sur les intérêts et besoins de toutes ses parties prenantes, qu'elle peut identifier en réalisant une consultation exhaustive. Les partenaires économiques sont considérés comme des parties prenantes stratégiques lors de la consultation, pour leur vision sur le modèle d'affaires de l'entreprise, sans forcément chercher à le remettre en cause mais en participant plutôt à l'orienter. Toutefois, les parties prenantes représentantes de la société et de ses divergences d'opinion ont aussi leur place dans la consultation. Elles mettent en perspective l'intégration de l'entreprise dans son écosystème et donnent la possibilité de comprendre et d'anticiper les risques et opportunités qui s'offrent à elle.

Consulter les parties prenantes externes, en s'efforçant d'en solliciter plusieurs catégories, répond donc à plusieurs objectifs :

- ▶ identifier la diversité des attentes et la vision des parties prenantes externes, afin de définir une stratégie intégrant l'impact induit sur les parties prenantes ;
- ▶ appréhender les tendances, risques et opportunités, qui découlent des intérêts défendus et portés par chacune ;
- ▶ leur présenter la démarche de l'entreprise et les mobiliser.

3.2 LA TAILLE DU PANEL DE PARTIES PRENANTES INTERVIEWÉES, PRATIQUES D'ENTREPRISE

Les informations recueillies durant la consultation doivent pouvoir être à la fois exploitables et représentatives de l'écosystème de l'entreprise. Pour cela, la taille et la constitution de l'échantillon de parties prenantes consultées sont clés. On remarque que trois approches sont adoptées par les entreprises :

Panel moyen

Dans la majorité des cas, les organisations consultent entre 50 et 100 personnes. Un panel assez large qui permet de cibler des catégories de parties prenantes variées tout en sollicitant plusieurs contacts par catégorie. Pour solliciter un tel nombre de parties prenantes, les modes de consultation sont souvent mixtes (voir partie 4).

Panel restreint

D'autres organisations, moins nombreuses, concentrent la consultation autour d'une trentaine d'acteurs. Une telle démarche requiert alors de sélectionner de manière avisée les contacts, toutes les catégories de parties prenantes ne pouvant être interrogées. Ce sont alors les parties prenantes traditionnelles qui sont consultées telles que les collaborateurs, clients, fournisseurs et investisseurs.

Panel large

Enfin, une poignée d'entreprises, principalement de grands groupes, choisissent d'ouvrir la consultation au plus grand nombre en interne comme en externe, ce qui peut se compter en milliers de contacts. Ces consultations sont réalisées à l'aide d'enquêtes et questionnaires quantitatifs. Les tendances qui se dessinent peuvent alors faire l'objet d'une analyse plus fine et être étudiées au regard de la géographie, de la catégorie de parties prenantes, des métiers.

3.3 LA SÉLECTION DES PARTIES PRENANTES

Une fois la taille de l'échantillon abordée, la question de la sélection des parties prenantes se pose.

Chaque catégorie de parties prenantes portant une vision et des intérêts propres, il convient donc de consulter l'ensemble des parties prenantes afin d'avoir une vision globale et définir une démarche de développement durable pertinente.

Il s'agit, par ailleurs, d'un levier pertinent

pour pérenniser les relations, en s'appuyant sur le dialogue passé et en préparant les prochaines étapes. Cependant, consulter l'ensemble des parties prenantes n'est pas aisé. Il convient alors de définir certains critères et se poser certaines questions pour guider et valider la sélection des principales parties prenantes à consulter. Voici une liste de critères pour guider les organisations dans l'élaboration de l'échantillon idéal et réaliser leur analyse de matérialité, tout en utilisant cet outil comme levier au service du dialogue parties prenantes.

EN INTERNE

- **Est-ce que les parties prenantes sélectionnées représentent :**

- ✓ les principales filiales (CA ou nombre de collaborateurs) ?
- ✓ les principaux pays (CA ou nombre de collaborateurs) ?
- ✓ les différents niveaux hiérarchiques (managers, cadres, ouvriers, ...) ?
- ✓ les différents métiers de l'entreprise ?

- **Est-ce que les organisations syndicales et les représentants des salariés sont représentés ?**

EN EXTERNE

- **Est-ce que sont représentées les parties prenantes :**

- ✓ qui ont une forte influence sur le développement de l'entreprise ?
- ✓ qui sont fortement impactées par les activités de l'entreprise (clients, riverains, prestataires, investisseurs...) ?
- ✓ en lien avec les principaux risques ou controverses identifiés ?
- ✓ spécifiques à certains pays/zones géographiques ?
- ✓ spécifiques aux métiers de l'entreprise (ex : panels consommateurs pour les entreprises B2C) ?
- ✓ qui expriment des attentes fortes vis-à-vis des activités de l'entreprise (ONG, fédérations professionnelles, acteurs académiques...) ?
- ✓ en lien avec les objectifs poursuivis par l'analyse de matérialité (ex: initier le dialogue avec certaines catégories de parties prenantes ou le renforcer)
- ✓ qui disposent d'une expertise reconnue sur un ou des enjeux RSE identifiés (ONG, associations, experts académiques, scientifiques, RSE...) ?

3.4 LA SÉLECTION DES INTERLOCUTEURS ET DES CONTACTS

Une fois la sélection des parties prenantes à consulter réalisée, il reste à identifier les interlocuteurs à contacter. Aujourd'hui, on observe que les entreprises se tournent de préférence vers des parties prenantes qu'elles connaissent et avec lesquelles les directions ou départements internes sont déjà en relation, et ce pour deux raisons. D'abord, ces acteurs connaissent l'entreprise et sauront donc facilement comprendre le contexte et exprimer leurs attentes. Ensuite, il est plus aisé d'identifier le contact qui sera en capacité de réaliser cet exercice. Une solution accessible qui peut permettre de renforcer un dialogue existant avec une partie prenante, mais qui peut toutefois empêcher l'entreprise d'aller vers des parties prenantes moins connues auprès desquelles initier un dialogue.

Ainsi, le travail de sélection des interlocuteurs à consulter est important et doit être pensé en fonction des objectifs établis pour la réalisation de l'analyse de matérialité.

Ce choix peut être réalisé en s'appuyant sur :

- ▶ les services et directions internes ;
- ▶ les organisations sectorielles et fédérations professionnelles ;
- ▶ des tiers : pairs ou cabinets de conseil.

Une fois le contact identifié et les échanges initiés, il convient de continuer d'alimenter la relation régulièrement (voir partie 6).

4. ADAPTER LE MODE DE CONSULTATION AUX PARTIES PRENANTES ET AUX OBJECTIFS POURSUIVIS

Les méthodes de consultation utilisées sont similaires d'une entreprise à l'autre qui utilisent des modalités quantitatives telles que des enquêtes et questionnaires, offrant la possibilité de consulter un grand nombre de parties prenantes, et des modalités qualitatives telles que des entretiens individuels pratiqués pour la richesse des enseignements qu'ils procurent. Ces modalités sont menées par les équipes internes ou bien par des acteurs tiers, comme des cabinets de conseil. D'autres modes de consultation sont moins utilisés aujourd'hui à l'image des ateliers ou workshops et des entretiens croisés. Le choix des modalités de consultation s'explique davantage par les critères de temps, de budget ou de connaissance fixés pour réaliser l'exercice, que par l'objectif même de l'exercice. Toutefois, il peut constituer la clé d'un dialogue initié ou bien renforcé avec les parties prenantes de l'entreprise.

4.1 LES ENQUÊTES, UN OUTIL POUR RECUEILLIR LA VISION D'UN LARGE PANEL DE PARTIES PRENANTES

Les enquêtes et questionnaires sont sélectionnés par les entreprises car ils permettent de solliciter un grand nombre de contacts et d'accroître le nombre de répondants aptes à répondre aux sollicitations. Ces modes de consultation peuvent être adressés à la fois aux parties prenantes internes et externes. Un tel procédé permet donc de réaliser une analyse quantitative des résultats et ainsi **d'étudier les attentes de chaque catégorie de parties prenantes en s'appuyant sur un nombre de réponses que l'on espère représentatif**. Les éléments qui en ressortent peuvent alors faire l'objet d'une analyse plus fine et être étudiés au regard de la géographie, de la catégorie de parties prenantes,...



Aucune règle générale n'est observée quant à la sélection de cette méthode. Les entreprises y ont recours quel que soit leur secteur d'activité. Les entreprises B2C peuvent toutefois s'appuyer sur les enquêtes clients ou les questionnaires de satisfaction qu'elles pratiquent fréquemment. Ces outils ne sont cependant pas directement orientés sur les thématiques propres à l'analyse de matérialité mais permettent tout de même de faire ressortir des tendances, des opportunités, des risques. Il convient alors de s'assurer que les thématiques de développement durable y sont bien intégrées.

4.2 DES ENTRETIENS AU SERVICE D'UN ÉCHANGE QUALITATIF AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le second mode de consultation le plus fréquemment utilisé par les entreprises est l'entretien individuel, auprès de parties prenantes internes comme externes.

Il permet de recueillir des informations qualitatives à travers des échanges approfondis quant aux attentes et la vision des parties prenantes consultées.

Il permet également d'amorcer ou de renforcer la relation avec celles-ci en établissant un contact direct.

A l'occasion d'entretiens avec des parties prenantes externes, choisir l'interlocuteur à consulter c'est déjà orienter la qualité de ses réponses. Les entreprises se tournent souvent vers des structures qu'elles connaissent et avec lesquelles des collaborateurs internes sont déjà en relation. Il est précieux de pouvoir s'appuyer sur des interlocuteurs qui connaissent l'entreprise, de par les échanges, même ponctuels, qu'ils entretiennent avec l'entreprise. L'enjeu est alors de s'assurer de la compréhension des enjeux de développement durable par

cet interlocuteur pour accéder à des informations qualitatives sur ce thème, objet de l'entretien dans le cadre d'une analyse de matérialité. L'interlocuteur peut être soit une personne non spécialisée au sein de la structure partie prenante, ce qui demandera des efforts pour parler un langage commun, soit la personne experte des sujets de développement durable, ce qui limiterait la pertinence des échanges et apporterait un biais aux résultats. L'objectif n'étant pas de réaliser une consultation entre experts mais bien d'identifier les attentes des parties prenantes de l'entreprise.

Il peut donc être judicieux de coupler ces deux niveaux autour d'un entretien mixte, autrement dit un entretien auquel participe un expert RSE et un contact non spécialisé au sein de la structure partie prenante. Cette approche permet à différentes expertises de contribuer à l'exercice et de croiser les regards.

4.3 CHALLENGER LES DIFFÉRENTES APPROCHES GRÂCE À DES ATELIERS

Moins fréquemment utilisés par les entreprises, les ateliers et entretiens collectifs donnent pourtant la possibilité de croiser ces approches qualitatives et quantitatives, que sont les entretiens et enquêtes. Ils permettent en effet de cibler un plus grand nombre de parties prenantes tout en récoltant des informations précieuses du fait des échanges approfondis entre participants.

A la différence d'entretiens collectifs, les ateliers ou workshops, ont le mérite de pouvoir mixer les catégories et profils de parties prenantes, sans toutefois mêler parties prenantes internes et externes. Les échanges n'en sont que plus riches d'enseignements pour l'entreprise. Dans le cadre d'un dialogue avec ses parties prenantes, le format des ateliers offre la

possibilité d'échanger plus longuement et de créer des synergies avec et entre les parties prenantes.

Les ateliers sont complémentaires aux entretiens et questionnaires. Quelques bonnes pratiques sont néanmoins à noter. Tout d'abord, il est préférable d'organiser ces ateliers avec des parties prenantes internes ou des parties prenantes externes, sans mêler les unes aux autres, la connaissance de l'entreprise et les enjeux étant abordés avec une vision et

des intérêts différents.

En interne, cela se traduit aussi par une animation par un tiers afin de faciliter les échanges. En externe, les catégories de parties prenantes peuvent être croisées afin de faire émerger des priorités communes. Il faut néanmoins prendre en compte les relations entre les parties prenantes afin d'éviter de les mettre dans des situations conflictuelles. Cela suppose un travail préparatoire d'identification des liens entre les acteurs et participants envisagés.

FOCUS : LES INFORMATIONS RECHERCHÉES LORS DE LA CONSULTATION

Quel que soit le mode de consultation, un travail de préparation robuste doit être mené pour clarifier les informations recherchées, la manière dont les collecter et la façon de s'adresser aux parties prenantes pour répondre aux objectifs. La consultation a pour but de recueillir les attentes des parties prenantes vis-à-vis des enjeux de développement durable et plus précisément leur perception de l'importance des enjeux mentionnés pour l'entreprise et leur perception de la performance de l'entreprise sur ces enjeux. Il convient donc d'aborder avec les parties prenantes :

- ▶ le niveau de priorité de chaque enjeu pour l'entreprise ;
- ▶ l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'enjeu mentionné ;
- ▶ les pratiques de l'entreprise pour adresser cet enjeu et le niveau de maturité de ses pratiques.

L'un des écueils rencontrés, à la fois lors de consultation quantitative ou qualitative, est celui du manque de compréhension de ce qui est attendu des parties prenantes. Le vocabulaire utilisé et la cohérence de la sollicitation sont parfois des freins à la consultation, que celle-ci prenne la forme d'un entretien, d'un questionnaire ou encore d'un atelier. La préparation de cette consultation doit donc nécessairement inclure un temps de réflexion sur la présentation du projet et les objectifs, l'adoption d'un langage commun et la définition des enjeux, afin de les présenter clairement aux parties prenantes sollicitées.

4.4 LA SÉLECTION DU MODE DE CONSULTATION

Le mode de consultation a un impact sur le format des informations recueillies ainsi que sur le dialogue tissé avec les parties prenantes. Il est donc nécessaire de choisir le mode de consultation en

fonction des objectifs poursuivis.

Voici une liste de critères pour guider les entreprises dans la sélection des modes de consultation et réaliser leur analyse de matérialité, tout en utilisant cet outil comme levier au service du dialogue parties prenantes.

Choisir le questionnaire pour :

- S'adresser à l'ensemble ou à un large panel de parties prenantes
- Obtenir des résultats quantitatifs et comparables afin d'identifier des tendances par parties prenantes, par zone géographique, par métier, ...
- Nombre optimal de réponses attendues : plus de 100

Choisir l'entretien pour :

Recueillir des informations qualitatives

Créer ou renforcer le dialogue, la relation avec un nombre restreint de parties prenantes identifiées comme stratégiques, qui influencent ou sont fortement influencées par l'activité de l'entreprise

Challenger les informations issues d'autres modes de consultation quantitatifs

► Nombre optimal pour une structure internationale : entre 40 et 50, afin de mobiliser plusieurs profils par catégorie de parties prenantes

► Nombre optimal pour une petite ou moyenne structure : entre 10 et 20

Choisir l'atelier pour :

Recueillir des informations qualitatives

Créer un dialogue entre parties prenantes et aboutir à un consensus sur le niveau de priorité d'un enjeu

Mobiliser les parties prenantes à travers un format interactif

Consulter un panel élargi de parties prenantes

► Nombre optimal de participants pour un atelier : 15, afin d'avoir le temps d'approfondir la vision de chacun et d'encourager les échanges

► Nombre d'ateliers minimum conseillé : 2, afin de mobiliser plusieurs profils par catégorie de parties prenantes, en interne comme en externe, et de recueillir des attentes et visions variées

Les entretiens, ateliers ou questionnaires complémentaires doivent être pensés dans le cadre d'une démarche globale de relation avec des parties prenantes et d'un dialogue à poursuivre.

L'analyse de matérialité, au-delà d'être un outil au service de la stratégie RSE ou de la stratégie globale, permet de renforcer le dialogue existant et d'initier un dialogue avec des parties prenantes peu souvent consultées mais représentatives d'intérêts liés aux activités de l'entreprise. L'analyse de matérialité est une occasion de prendre du recul par rapport aux pratiques en matière de développement durable et de dialogue, en s'appuyant

sur le travail préparatoire et la réalisation de la consultation. La synthèse de ces travaux permet alors de réaligner les pratiques de dialogue et d'affiner la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Une fois la consultation terminée, les informations recueillies auprès des différentes parties prenantes et par le biais de diverses méthodologies doivent être traitées et consolidées, ce qui soulève à nouveau des questionnements. Comment consolider les informations ? Une pondération des informations, en fonction des parties prenantes et leur statut vis-à-vis de l'entreprise, doit-elle être réalisée ? Comment traiter des informations contradictoires ?

5. LA CONSOLIDATION DES RÉSULTATS

Si la phase de consolidation soulève elle aussi des interrogations, c'est qu'il s'agit d'une étape critique. En effet, la consultation a été réalisée, les parties prenantes se sont mobilisées, il convient ensuite d'analyser les informations recueillies et d'en extraire les enseignements structurants pour la stratégie de l'entreprise. On trouve peu de détails concernant la manière dont les entreprises consolident et traitent les résultats. Ce travail dépend également des modes de consultation utilisés.

5.1 LE DOUBLE OBJECTIF DE LA CONSOLIDATION

5.1.1 Analyser la perception de l'entreprise par les parties prenantes

Tout d'abord, la revue des résultats de la consultation permet d'identifier comment les parties prenantes perçoivent l'importance des enjeux de développement durable pour l'activité de l'entreprise et comment elles perçoivent les actions menées par l'entreprise vis-à-vis de ces enjeux.

5.1.2 Comprendre les attentes de ses parties prenantes et prioriser ses enjeux

L'analyse de matérialité, via la consultation, invite l'entreprise à écouter ses parties prenantes pour identifier et comprendre leurs attentes. Cela permet alors d'identifier les priorités en matière de développement durable selon elles et de réajuster la démarche de l'entreprise, ainsi que sa communication envers les parties prenantes, afin de les informer et que celles-ci aient une perception claire du niveau de maturité de l'entreprise.

5.2 LA DÉFINITION DE L'IMPACT SUR L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE À PARTIR DE LA MOBILISATION DE LA DIRECTION

Le travail de priorisation des enjeux selon les attentes des parties prenantes doit être couplé avec l'évaluation de l'impact des enjeux sur l'activité de l'organisation.

Cette étape est à réaliser avec la Direction de l'entreprise afin que celle-ci, portant la vision stratégique, évalue l'impact des enjeux sur l'activité de l'entreprise, son développement et sa performance. Deux pratiques peuvent être imaginées afin d'obtenir des informations qualitatives :

- ▶ Un atelier avec la direction lors duquel est présentée une première évaluation de l'impact des enjeux sur l'activité, préalablement réalisée, afin de partager leur vision et de valider cette évaluation. Une méthode qui permet d'aller à l'essentiel et d'aboutir à une priorisation des enjeux valable pour l'ensemble de la Direction.
- ▶ Des entretiens individuels avec chaque membre de la Direction afin d'identifier l'impact de chaque enjeu. Une méthode qui permet d'avoir un échange approfondi et de comprendre les priorités identifiées par chaque direction métier individuellement.

Afin d'évaluer le niveau d'impact potentiel ou réel des enjeux sur l'activité de l'entreprise, voici une liste de questions non exhaustives à se poser afin de préparer et alimenter vos échanges avec la Direction.

L'enjeu identifié peut-il impacter à court, moyen ou long terme :

- ▶ le chiffre d'affaires ?
- ▶ la réputation, l'image de l'entreprise ?
- ▶ l'organisation de l'entreprise ?
- ▶ le développement et la capacité d'innovation ?
- ▶ le modèle d'affaires ?

Une fois les enjeux classés au regard des apports des parties prenantes et de leur impact sur l'activité, se dessinent alors les enjeux prioritaires pour les parties prenantes et l'organisation elle-même, qui permettront d'élaborer ou challenger la stratégie de l'entreprise.

5.3 L'ALIGNEMENT AVEC LES NOUVELLES EXIGENCES : LA DOUBLE MATÉRIALITÉ

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à rendre publique une matrice de matérialité. Un constat qui s'explique par l'obligation qu'ont les plus grandes structures à publier leur Déclaration de Performance Extra-Financière, un exercice qui demande d'identifier les risques et enjeux dits matériels. L'étude des différents exercices publiés et des publications académiques sur la matérialité fait émerger le terme de "double matérialité". Aujourd'hui, la majorité des grandes entreprises ont déjà commencé à travaillé sur cette double matérialité, à l'occasion du travail sur les risques.

Dans le cadre de l'analyse de matérialité, l'exercice mené avec la Direction consiste à identifier l'impact de l'environnement et la société sur l'entreprise (voir partie 5.2). La double matérialité invite donc les organisations à renforcer l'analyse, en identifiant l'impact de leur activité sur la société et l'environnement. Concrètement, cela suppose **d'intégrer des questions permettant de traiter les informations sous l'angle de la double matérialité**, lors de la consultation et donc d'interroger les parties prenantes sur l'impact de l'activité de l'entreprise sur la société et l'environnement. Une fois la consultation réalisée, la consolidation des informations et la restitution sont clés pour présenter les enjeux matériels et risques, sous l'angle de la double matérialité.

Concrètement, comment analyser les informations issues de la consultation pour en arriver à une matrice de matérialité qui soit à l'image, à un instant donné, des enjeux matériels pour l'entreprise ?

5.4 LES ÉTAPES DE LA CONSOLIDATION

La consolidation des informations permet d'élaborer la matrice de matérialité constituée de deux axes. Le premier, l'axe des ordonnées, rend compte de la priorisation des enjeux selon les parties prenantes, le second, l'axe des abscisses, rend compte de la priorisation des enjeux selon l'impact des enjeux sur la performance de l'entreprise, impact dont l'évaluation a fait l'objet d'un travail avec la Direction de l'entreprise.

AXE DES ORDONNÉES :

Tout d'abord, le travail de consolidation des informations issues de l'étude documentaire et de la consultation permet de définir la priorité des enjeux en fonction des apports des parties prenantes, ce qui constitue l'axe des ordonnées de la matrice.

Étape 1.

Synthétiser les informations par catégorie de parties prenantes et par mode de consultation, puis croiser les informations issues des différents modes de consultation afin d'avoir une vision du niveau de priorité par catégorie de parties prenantes.

Étape 2.

Confronter les résultats obtenus par catégorie de parties prenantes entre eux afin de faire émerger une première priorisation des enjeux.

Étape 3.

Confronter les résultats avec les informations issues de l'étude documentaire et contextuelle, afin d'affiner la priorisation.

- Ces trois premières étapes permettent d'avoir une première vision de la priorisation des enjeux, globale et par catégorie de parties prenantes.

Étape 4.

Confronter les résultats précédents avec les informations concernant l'impact de l'activité de l'organisation sur l'environnement et la société, afin de réajuster la priorisation, en s'appuyant sur les travaux réalisés dans le cadre de la double matérialité, si le travail est effectué et les parties prenantes interrogées en ce sens.

AXE DES ABSCISSES :

Dans un second temps, les enjeux sont à prioriser en fonction de l'analyse de l'impact de l'environnement et la société, via les enjeux identifiés, sur la performance de l'entreprise. Ce travail effectué par la Direction est synthétisé à travers l'axe des abscisses de la matrice de matérialité.

Ainsi, à travers la matrice de matérialité et ces deux axes, on obtient une priorisation des enjeux basée sur une double lecture :

- la perception de l'importance des enjeux selon les parties prenantes ;
- l'impact de ces enjeux sur la performance de l'entreprise.

Enfin, afin d'être alignée avec les exigences de double matérialité, l'entreprise peut accompagner sa matrice de matérialité d'une synthèse par enjeu qui présente, pour tous les impacts positifs comme négatifs :

- l'impact de l'enjeu sur l'activité de l'entreprise ;
- l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'enjeu.

FOCUS : L'ANONYMAT ET LA PONDÉRATION DES PARTIES PRENANTES CONSULTÉES

Le mode de consultation choisi conditionne la visibilité d'une partie prenante. En effet, les parties prenantes consultées à travers une enquête sont visibles à travers la catégorie de parties prenantes à laquelle elles sont rattachées, alors que celles mobilisées à travers un entretien ou un atelier représentent davantage leur entreprise ou entité propre.

Pour autant la question de l'anonymat des parties prenantes se pose, et ce pour plusieurs raisons. La possibilité de mettre en avant une partie prenante, sa catégorie et sa structure, par rapport à d'autres, pose question, notamment parce que certaines parties prenantes sont considérées comme plus stratégiques que d'autres pour une entreprise, elles sont alors davantage écoutées. C'est le cas par exemple des clients qui, en fonction de la part de chiffre d'affaires qu'ils représentent pour l'entreprise, ont un pouvoir d'influence sur cette dernière. Certaines parties prenantes et leur vision doivent-elles être mises en avant par rapport à d'autres ?

La question se pose également pour la protection de l'interlocuteur et des informations qu'il partage. Les personnes interrogées se sentent plus libres de partager leur opinion lorsqu'elles sont assurées que l'anonymat sera conservé. C'est notamment le cas des salariés.

Cette question rejoint celle de la pondération des informations récoltées en fonction des parties prenantes et / ou du mode de consultation. En effet, reconnaître une partie prenante c'est avoir la possibilité de lui donner plus d'importance, ce qui peut se traduire dans la synthèse des résultats par la prise en compte d'une attente plutôt que d'une autre, en pondérant les informations.

Sur ces sujets, les avis et méthodes divergent. Certaines entreprises préfèrent pondérer les résultats afin de valoriser des clients importants pour l'entreprise, ou d'autres parties prenantes. Ce choix peut aussi s'effectuer en fonction du mode de consultation, comme abordé précédemment. Les informations recueillies lors d'un entretien sont jugées plus qualitatives que celles récoltées à partir d'une enquête, étant donné qu'il y a pu avoir un échange et des explications. D'autres entreprises préfèrent au contraire avoir une synthèse des parties prenantes dans leur ensemble afin que chaque intérêt et besoin soit représenté.

Notre recommandation : ne pas user de la pondération pour l'analyse de matérialité, préférer une synthèse globale permettant d'avoir une vision à un instant donné représentant les intérêts de chaque groupe d'acteur impliqué dans l'activité de l'entreprise. Ce travail peut être complété par des analyses par catégorie de parties prenantes, par zone géographique, par BU... afin de comprendre les divergences et convergences d'opinion sans toutefois orienter l'analyse globale.

6. PÉRENNISER LE DIALOGUE

Pendant la phase de consultation, un contact direct et une relation de proximité sont temporairement noués entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il s'agit donc d'une réelle opportunité pour celle-ci de pérenniser un dialogue avec ces acteurs. Or, la consultation dans le cadre de l'analyse de matérialité semble être, dans de nombreux cas, un exercice unidirectionnel. L'entreprise demande du temps et des éclairages à ses parties prenantes, sans qu'il n'y ait systématiquement de retour de sa part. Cela serait pourtant une condition indispensable pour consolider les relations créées à cette occasion. Rééquilibrer cette relation permettrait d'ancrez réellement l'analyse de matérialité dans la démarche de dialogue de l'entreprise avec ses parties prenantes pour le pérenniser.

6.1 RESTITUER LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ AUX PARTIES PRENANTES

Dans une optique de dialogue, faire un retour sur l'analyse de matérialité, ses enseignements et ses conséquences concrètes au sein de l'entreprise est incontournable, à la fois auprès des parties prenantes consultées lors d'entretiens qualitatifs ou d'une enquête quantitative.

Cette bonne pratique témoigne du fait que le temps consacré à l'entreprise de la part des parties prenantes est apprécié à sa juste valeur, comme un réel enrichissement de la politique de l'entreprise. **La restitution permet de donner du sens aux échanges qui ont eu lieu, de les replacer dans leur contexte et de laisser la porte ouverte à de prochaines interactions.** Au contraire, manquer à cette étape pourrait donner lieu à un sentiment dévalorisant, laisser penser à un manque de considération envers les parties prenantes et serait contradictoire à l'objectif initial. Le format et le contenu de la restitution aux parties prenantes peuvent prendre différentes formes. Il est par exemple possible d'opter pour :

- ▶ un retour par mail, une option simple qui permet toutefois de remplir la mission énoncée.
- ▶ l'organisation d'un ou plusieurs temps d'échange, à destination d'une ou plusieurs catégories de parties prenantes, une solution qui participe davantage à l'engagement des parties prenantes en favorisant les interactions.

En matière de contenu, il est possible et recommandé de présenter à la fois :

- ▶ les conclusions de l'analyse de matérialité et les enjeux prioritaires identifiés ;
- ▶ et des éléments concrets attestant de la prise en compte de ces priorités par l'entreprise, pour donner à voir les actions derrière les ambitions, comme la stratégie RSE ou plan stratégique établi grâce à ces enseignements.

Enfin, il convient de réaliser cette restitution auprès des parties prenantes internes et externes consultées lors d'entretiens individuels et de ne pas négliger les parties prenantes internes et externes consultées par le biais de l'enquête quantitative. Trop souvent oubliées lors de la restitution, elles représentent également des catégories de parties prenantes stratégiques avec qui un dialogue doit être entretenu. Il est important de leur proposer un retour et saisir l'opportunité de consolider les relations avec elles si elles en ont émis le souhait au cours de l'enquête, enquête à laquelle est généralement intégrée la possibilité de laisser ses coordonnées si le répondant le souhaite.

6.2 ADOPTER UNE APPROCHE PROSPECTIVE ET DYNAMIQUE DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

L'analyse de matérialité telle qu'elle est réalisée aujourd'hui présente un écueil : elle fournit un état des lieux des enjeux prioritaires pour l'entreprise à une période donnée. Or, avec l'évolution rapide du contexte et des attentes des parties prenantes, l'importance de chaque enjeu est amenée à évoluer et de nouveaux enjeux à émerger. Ces évolutions doivent être analysées et prises en compte pour que l'entreprise adresse toujours les enjeux les plus matériels en fonction de son activité et que les plans d'action et orientations stratégiques adoptés restent pertinents. Les entreprises cherchent alors à adopter une approche prospective et dynamique et à réinventer la mesure de la matérialité.

6.2.1 Une démarche prospective

Dans une démarche prospective, on adopte une temporalité différente durant la consultation. Il est notamment demandé aux parties prenantes d'évaluer les enjeux à 5 ans, à 10 ans. Ainsi, l'analyse de matérialité rend compte des enjeux prioritaires pour l'entreprise à l'instant présent et laisse percevoir les enjeux qui seraient amenés à émerger pour qu'ils puissent être intégrés aux réflexions de l'entreprise.

Après une première analyse de matérialité en 2014, dont les enseignements ont servi de base pour définir la stratégie développement durable du groupe à horizon 2025, Kering a souhaité réaliser à nouveau l'exercice en 2020 avec pour objectif de renforcer les échanges avec ses parties prenantes et d'apporter un nouvel éclairage et d'éventuels ajustements à la stratégie établie. Le groupe a adopté une approche prospective en interrogeant ses parties prenantes sur leur perception à 10 ans, en plus de leur perception pour la période actuelle, de l'importance des enjeux. Le contexte lié à la pandémie de Covid-19 a également été pleinement intégré à l'analyse et à la gestion du projet pour en tirer les conclusions spécifiques et notamment l'évolution de la priorisation des enjeux au regard de cette situation de crise sanitaire. Cette nouvelle analyse a permis de réaffirmer la stratégie et les enjeux prioritaires préalablement identifiés. Certaines évolutions ont tout de même été remarquées, avec l'apparition de nouvelles priorités pour les parties prenantes à l'image de la circularité, à intégrer aux orientations, ou de la biodiversité, ce qui a conforté le groupe quant à sa stratégie biodiversité dévoilée en 2020 et l'encourage à maintenir ses ambitions. A présent, Kering souhaite se baser sur les outils de dialogue existants dans le Groupe pour pérenniser cet exercice et avoir une vision claire des attentes des parties prenantes venant alimenter ses travaux et réflexions.

6.2.2 Une démarche dynamique

En s'appuyant sur, d'une part, des enquêtes et analyses des tendances et des attentes des parties prenantes, et d'autre part, sur le dialogue que les fonctions de l'entreprise entretiennent avec leurs parties prenantes, on peut distinguer les évolutions de l'importance des enjeux sans toutefois solliciter les parties prenantes. Il s'agit de travailler à partir de l'existant, de consulter ces sources internes et externes de manière régulière, de les agrégier continuellement, pour en tirer les enseignements recherchés et mettre à jour la mesure de matérialité des enjeux.

Cette approche dynamique nécessite un regard à 360° et une vigilance de la part de l'ensemble des acteurs de l'entreprise sur les thématiques RSE pour capter les signaux émanant des échanges quotidiens avec les parties prenantes.

Elle permet par ailleurs de concentrer les efforts de dialogue et les sollicitations de chaque catégorie de parties prenantes sur des sujets ciblés, spécifiquement en lien avec leurs attentes.

Deux conditions restent toutefois à remplir avant de ne pouvoir adopter cette démarche dynamique :

- ▶ avoir déjà réalisé une première analyse de matérialité accompagnée d'une vaste consultation de ses parties prenantes :

Il s'agit ici d'actualiser son analyse de matérialité. Cette approche de l'analyse de matérialité menée à partir de l'existant ne peut être envisagée que par les entreprises qui auraient déjà réalisé un premier exercice de matérialité avec une consultation exhaustive des parties prenantes, qui leur aurait permis d'identifier leurs enjeux prioritaires,

leurs parties prenantes et de tisser de premiers échanges avec ces dernières sur des sujets de développement durable. En effet, cela semble être une pratique incontournable et riche d'enseignements, qui peut laisser place, dans un second temps seulement, à une mise à jour à partir de l'existant.

- ▶ disposer d'un dialogue suffisamment robuste avec ses parties prenantes :

Il convient alors de travailler sur la qualité du dialogue pour que les attentes des parties prenantes puissent en être extraites. En mêlant échanges qualitatifs et quantitatifs, et en s'assurant d'une fréquence suffisante de ces échanges avec ses parties prenantes, l'entreprise percevra plus facilement les signaux dans cet environnement mouvant. Autrement dit, une entreprise ayant implémenté un dialogue robuste avec ses parties prenantes est progressivement alertée des enjeux émergents qu'il lui faut intégrer à ses préoccupations. Le dialogue parties prenantes rend donc possible cette analyse dynamique de la matérialité.

6.3 FAVORISER L'APPROPRIATION DE LA DÉMARCHE EN INTERNE

Pour pérenniser le dialogue avec les parties prenantes, il est nécessaire de travailler à l'appropriation de la démarche en interne. Ainsi, à l'occasion de l'analyse de matérialité, il convient de déployer des efforts pour qu'à la fois l'exercice de matérialité et la démarche de dialogue à long terme soient assimilés.

Une vision commune doit être partagée avec les différents métiers et géographies de la structure et comprise de l'ensemble des acteurs qui vont faire vivre ce dialogue de manière opérationnelle avec leurs propres parties prenantes.

L'analyse de matérialité est donc une opportunité pour aborder cette thématique de dialogue en direct avec l'ensemble de l'entreprise. Des outils peuvent également aider à porter la démarche afin de diffuser la vision, apporter un éclairage sur les différentes dimensions du dialogue parties prenantes et les opportunités que cela représente pour l'entité, et préciser les objectifs et les bonnes pratiques à adopter. Ces outils peuvent par exemple prendre la forme d'une charte, d'un guide méthodologique ou de sessions de sensibilisation et formation.

L'analyse de matérialité, tout comme le dialogue avec les parties prenantes, ne pourront aboutir sans l'engagement de l'ensemble des acteurs internes.

6.4 STRUCTURER LE DIALOGUE AVEC SES PARTIES PRENANTES

L'analyse de matérialité est un outil préalable d'analyse pour construire et structurer le dialogue. Sa préparation et sa réalisation apportent de nombreux éclairages sur les relations existantes entre l'entreprise et ses parties prenantes, leurs modalités et leur qualité, utiles pour penser et organiser la démarche de dialogue.

Pérenniser le dialogue avec ses parties prenantes implique que ce dialogue soit de qualité. Pour cela, il convient donc de définir non pas un plan d'action mais plusieurs **plans d'action par typologie de parties prenantes pour coller à leurs attentes respectives** et tisser un dialogue constructif pour l'entreprise comme pour les parties prenantes.

L'acculturation interne au dialogue est donc primordiale puisqu'il s'agira, pour chaque fonction en lien avec une typologie de parties prenantes, d'identifier ses attentes et de construire un plan d'action et des dispositifs de dialogue qualitatifs et quantitatifs permettant d'y répondre.

Une gouvernance du dialogue parties prenantes peut être implantée, avec notamment un coordinateur et un réseau de correspondants, pour apporter un appui à l'ensemble de l'entreprise et s'assurer d'une bonne diffusion de la vision et des objectifs. Un point de contact privilégié pour capter également l'évolution de la matérialité des enjeux RSE.

> CONCLUSION

L'analyse de matérialité, outil de prédilection pour définir et mettre à jour sa stratégie RSE, requiert un temps de consultation des parties prenantes afin de prendre en considération les attentes et intérêts. Cette étape de consultation, souvent pensée et réalisée de manière unidirectionnelle, est pourtant une occasion d'initier ou renforcer les relations avec ses parties prenantes.

Il s'agit donc d'intégrer cet exercice dans une démarche globale de dialogue. Cela suppose de préparer la consultation en ce sens, et d'identifier les modalités de consultation et de restitution adaptées à cet objectif de poursuite du dialogue. L'analyse de matérialité constitue donc un réel levier d'action pour engager l'entreprise dans une démarche de dialogue structurée et opérationnelle.

> PRÉSENTATION DES AUTEURS

ORSE

L'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises est une association multi parties-prenantes qui accompagne les stratégies RSE des entreprises et qui est identifiée à l'international comme l'experte de référence de la RSE en France. Cette vision s'articule autour de trois missions :

- Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE ;
- Fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur nos expertises ;
- Mettre à disposition des acteurs de la RSE des clés de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international.

 www.orse.org

 [Linkedin](#)

 [@ObsRSE](#)

 [Youtube](#)

BL évolution

A l'heure où les crises environnementales, sociales, sanitaires, interrogent et bouleversent les modèles économiques et sociaux, BL évolution apporte à ses clients conseils et méthodes pour accélérer la transition écologique.

Nous croyons à la nécessité d'apporter les meilleures analyses et outils pour équiper les acteurs publics et privés dans leurs stratégies d'adaptation et de transformation.

Nous sommes engagés à leurs côtés pour réussir chaque étape et dessiner, avec eux, des perspectives de développement plus écologiques, plus solidaires et donc, plus durables.

Notre équipe propose d'associer expertise stratégique, managériale et technique dans les solutions qu'elle propose : nous accompagnons nos clients dans l'optimisation de leur démarche de développement durable en alliant innovation, différenciation et création de valeur pour l'entreprise.

 www.bl-evolution.com

 [Linkedin](#)

 [@bl_evolution](#)

 [Facebook](#)

> NOTES

Le dialogue parties prenantes

LIVRET N°1 :

L'analyse de matérialité, un outil pour toutes les entreprises au service du dialogue parties prenantes

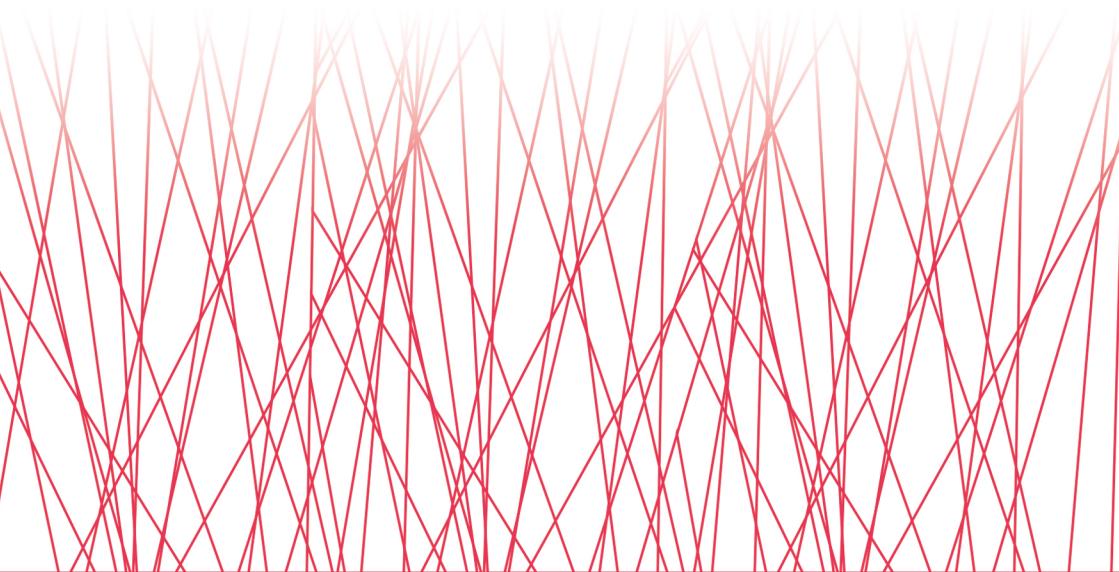
JUIN 2021



Imprimé par Handiprint entreprise adaptée avec du papier recyclé

Conception graphique : Thibaut Mayoux





BL
évolution



Observatoire
de la responsabilité
sociale
des entreprises