

CONSTRUIRE VOTRE STRATEGIE RSE : A TRAVERS UNE ANALYSE DE MATERIALITE

L'entreprise ne pouvant agir sur tous les enjeux de la RSE de manière exhaustive, elle doit se fixer des priorités.

Qu'est-ce qu'une analyse de matérialité et à quoi sert-elle ?

A l'origine issu du langage comptable, le concept de « matérialité » s'est imposé en RSE afin de juger de la pertinence et de l'importance des enjeux pour l'entreprise et ses parties prenantes. Une « analyse de matérialité » permet donc à l'entreprise de déterminer ses enjeux RSE prioritaires et d'adapter ses politiques et actions à son contexte, son territoire, ses parties prenantes...

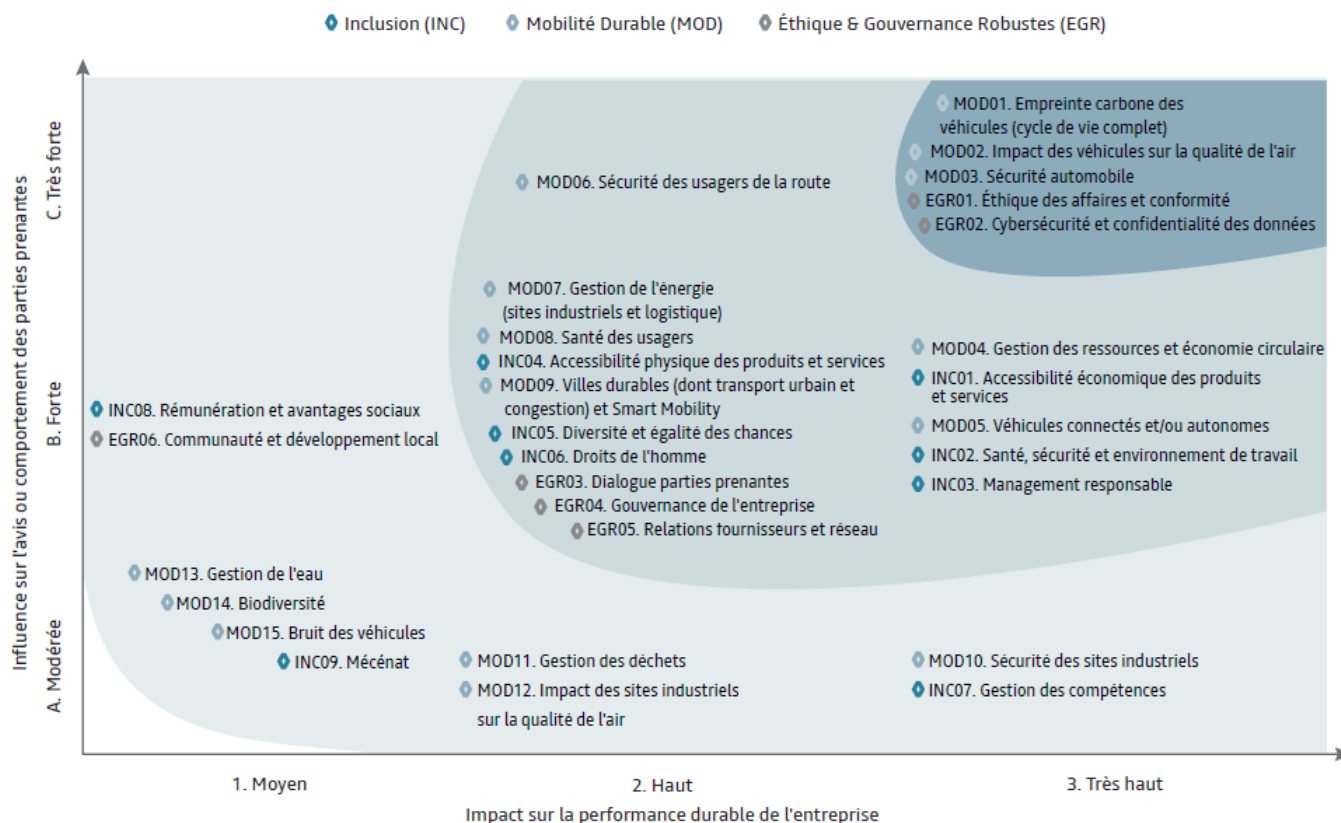
Cet outil méthodologique est aujourd'hui utilisé afin de structurer la RSE au sein des entreprises voire d'en établir une stratégie.

Elle permet de **créer un consensus sur les priorités au sein de l'entreprise et de fédérer les collaborateurs et les parties prenantes** autour de la stratégie.

La structuration de la démarche RSE facilite également la communication interne et externe pour l'entreprise.

1. Matrice de matérialité du Groupe Renault, Document de référence 2017, p. 137

Cette carte fait ainsi apparaître cinq enjeux cruciaux (case supérieure droite) et 15 enjeux majeurs (trois cases autour de la case des enjeux cruciaux) :



Comment mettre en œuvre une analyse de matérialité ?

Il faut commencer par dresser une liste assez large des enjeux RSE qui peuvent concerner l'entreprise (plusieurs grilles sont possibles¹) et définir les critères d'évaluation des enjeux identifiés selon deux axes :

- L'influence sur la performance de l'entreprise
- L'importance pour les parties prenantes pertinentes.

Afin de mieux comprendre les attentes de ses « parties prenantes », il s'agit de questionner des acteurs à la fois :

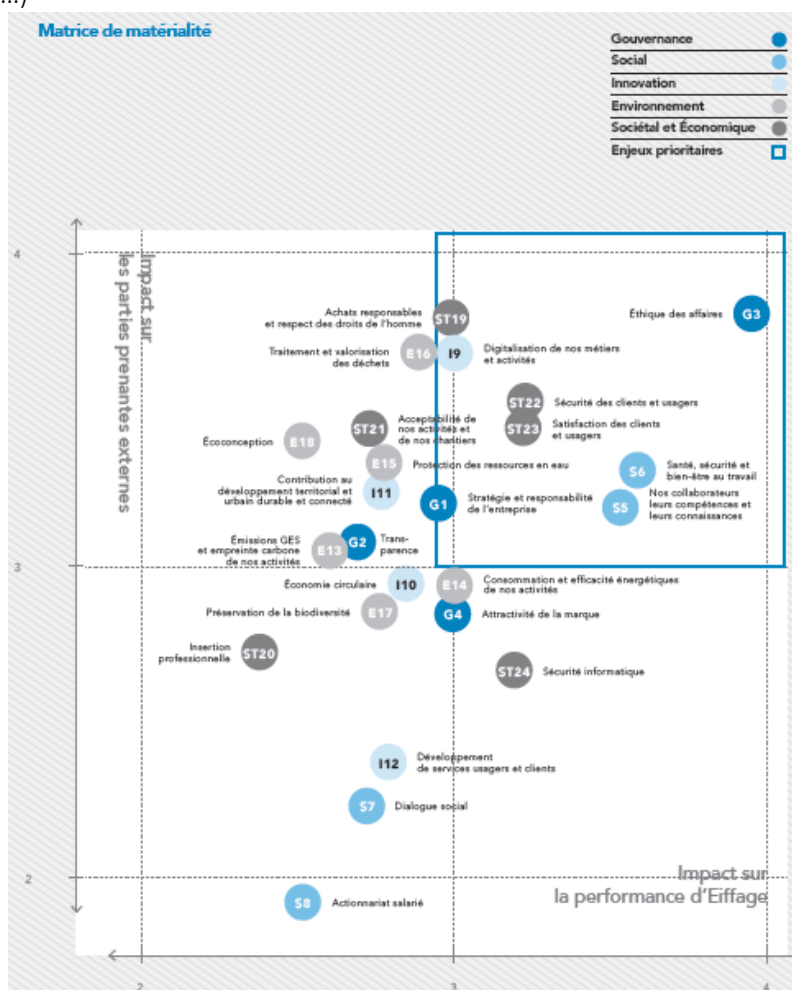
- internes (salariés, représentants du personnel, membres du Conseil d'administration...)

- et externes (clients, fournisseurs, riverains, investisseurs...) à l'entreprise afin qu'ils expriment les enjeux RSE qui leur paraissent prioritaires, en prenant en compte leurs impacts sur la performance de l'entreprise et en les hiérarchisant.

Le résultat est souvent représenté sous forme d'une matrice. Un premier exemple de matrice de matérialité.

L'analyse de matérialité ne doit pas nécessairement être rendue publique. Pour la plupart des entreprises, elle peut rester un outil interne facilitant la mise en place des actions RSE prioritaires et donc d'être plus efficaces.

2. Matrice de matérialité Groupe Eiffage, Déclaration de performance extra-financière 2018, p. 149



¹ Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale :

https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2012/4/24/JUSC1023113D/jo/article_1
Label RSE FNTP : 18 fiches thématiques

Pourquoi associer matérialité et risques ?

Une lecture de la RSE par les risques est très complémentaire de l'analyse de matérialité puisqu'elle permet d'aller vers l'anticipation, au-delà de la priorisation.

Le contexte récent de crise sanitaire a révélé une meilleure capacité d'adaptation des entreprises menant des politiques ou ayant une stratégie RSE (notamment sur le volet social)².

L'anticipation d'un risque tel que celui-ci est donc une clé non négligeable de lecture du contexte de l'entreprise permettant de mener des actions en conséquence.

Qu'est-ce qu'une analyse de risques extra-financiers et à quoi sert-elle ?

S'inspirant une fois encore des normes comptables, l'analyse de risques permet à l'entreprise, au-delà de la priorisation, de réaliser un travail d'anticipation de ses risques environnementaux, sociaux et de partenariats et d'approfondissement de leurs conséquences potentielles.

Comment mettre en œuvre cette analyse ?

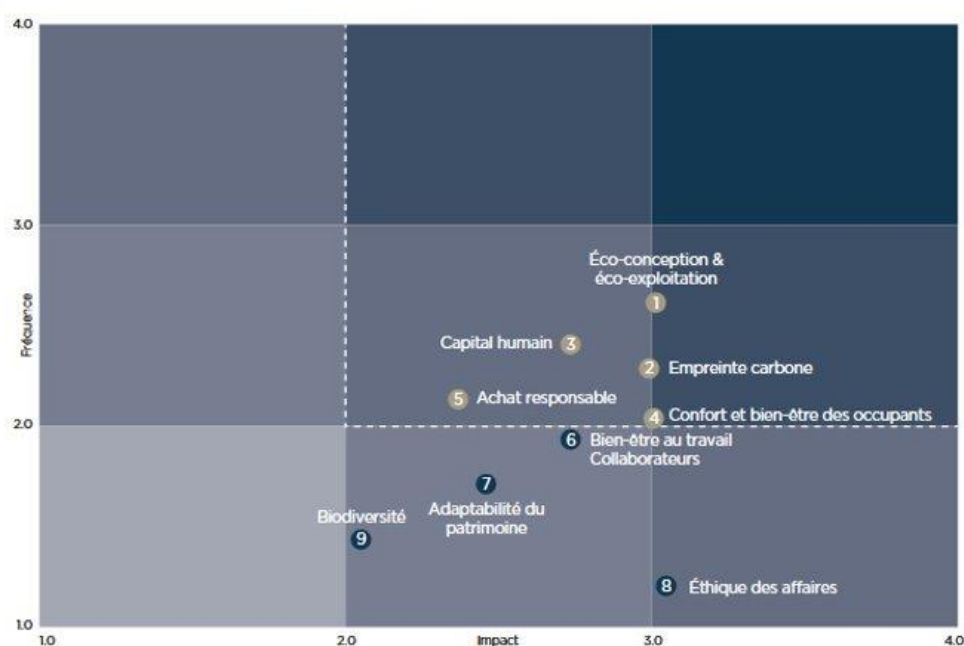
A l'instar de l'analyse de matérialité, il s'agit de confronter les regards et les témoignages internes et externes sur les risques extra-financiers potentiels pour obtenir un livrable suffisamment exhaustif.

L'implication des parties prenantes est donc indispensable, a minima en interne. Les principales fonctions concernées pouvant être les Achats, le Juridique, les RH, les QSE avec une validation de la direction générale a posteriori. Il ne s'agira pas, bien sûr, de traiter une liste de 50 risques potentiels mais de pouvoir les prioriser. Pour cela, il sera pertinent de prévoir une **probabilité d'occurrence du risque et sa fréquence** éventuelle.

Une liste de **12 à 15 risques significatifs** à court, moyen ou long terme est largement suffisante.

3. Matrice de risques, Gecina, Document de référence 2018, p.215

Risques / Opportunités RSE inhérents à l'activité de Gecina



² <https://www.linfordurable.fr/investir-durable/dossiers/lisr-face-la-crise-performances-au-premier-trimestre-18923>

Ces deux exercices (analyse de matérialité et analyse de risques), s'ils sont pertinents pour mieux définir une stratégie RSE, sont autoportants. Ils peuvent être complémentaires mais n'ont pas vocation à être réalisés à la suite l'un de l'autre.

Au-delà des risques, les opportunités extra-financières

De l'analyse de risques peuvent découler des opportunités qui sont autant de pistes à explorer pour l'entreprise.

En effet, une partie de la réponse au risque est de **pouvoir le transformer en opportunité** pour l'entreprise ou ses parties prenantes.

L'entreprise pourra adopter une vision à long terme, qui lui permet de ne pas passer à côté des opportunités liées à de nouvelles technologies ou de nouveaux marchés.

Analyse des risques extra-financiers et capacité de résilience

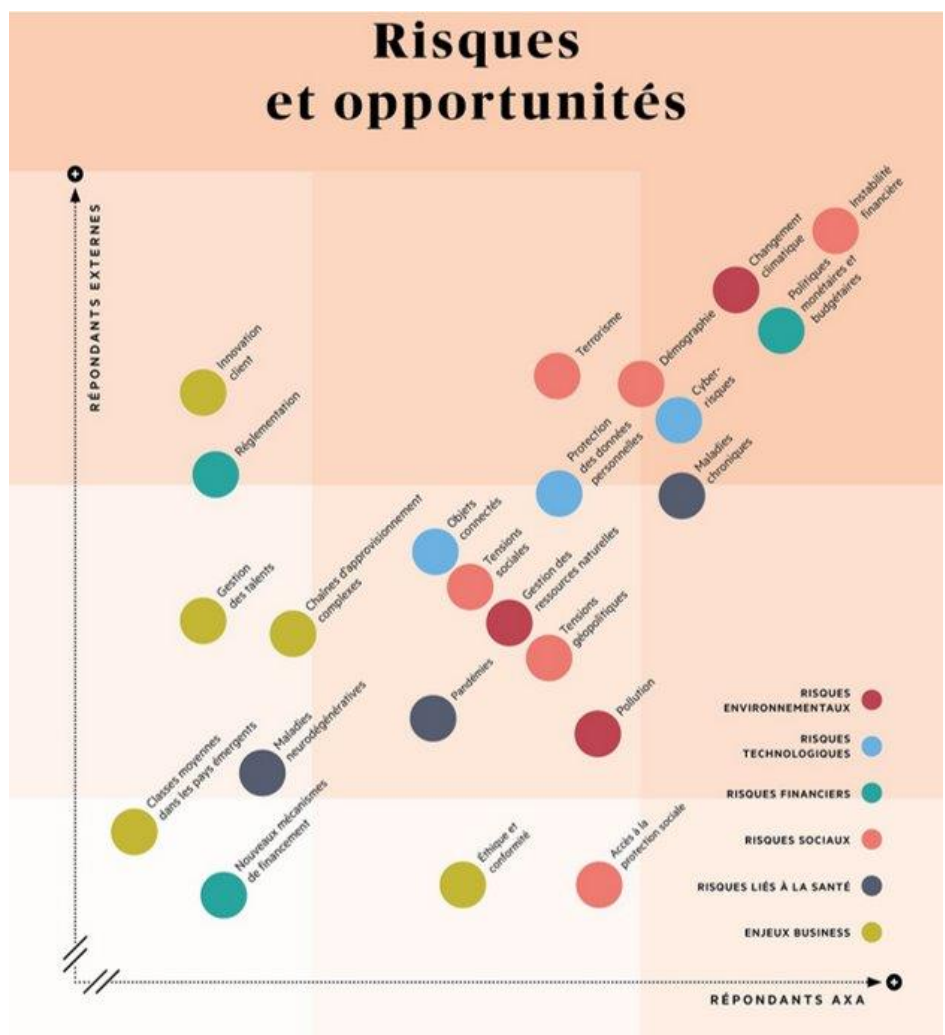
Une analyse de risques permet donc une compréhension fine par l'entreprise de son écosystème, lui permettant ainsi **d'adapter ses politiques et actions pour accroître sa résistance au choc ou crise**, ce que l'on peut appeler la résilience.

De la crise vers l'adaptation

Si la crise sanitaire et ses impacts étaient difficilement prévisibles, le retour d'expérience doit permettre **une mise à jour des analyses de risques des entreprises**.

De manière générale, la mise à jour des analyses variera selon l'évolution de l'environnement de l'entreprise, annuellement au besoin ou bien plus espacée si le contexte est très stable.

4. Matrice de risques et analyse de matérialité, Axa³



³ <https://www.axa.com/fr/a-propos-d-axa/analyse-de-la-materialite#broken>