

Quels défis relever pour se préparer à la CSRD ?

Double matérialité des enjeux de durabilité

Décembre 2023

Double matérialité des enjeux de durabilité

Introduction

L'évaluation de la double matérialité

Fondation du reporting CSRD

La demande de transparence sur les informations de durabilité des entreprises, qu'elle émane de la société civile, des régulateurs ou encore des salariés, est de plus en plus forte. En réponse, la Commission européenne (CE) a fait évoluer la *Non-financial reporting directive* (NFRD) de 2014 en *Corporate sustainability reporting directive* (CSRD). Pilier de la stratégie de finance durable de l'Union européenne (UE), la CSRD a pour objectif de renforcer de manière structurante la publication des informations de durabilité des entreprises. Ainsi, c'est la nature même du reporting des entreprises qui se voit bouleversée. Le reporting de durabilité doit devenir aussi robuste et exigeant que le reporting financier.

Seulement, en matière de développement durable, les enjeux sont aussi larges que divers, selon les activités et les modèles d'affaires. La Commission européenne a alors introduit une évaluation de double matérialité comme pierre angulaire d'un rapport de durabilité pertinent et concis, pour identifier les enjeux sur lesquels l'entreprise devra rendre compte.

Les nouvelles normes de reporting, *European sustainability reporting standards* (ESRS) multisectorielles, applicables à toutes les entreprises soumises à la CSRD, quelle que soit leur activité, définissent les règles à suivre pour établir leur rapport de durabilité intégré au rapport de gestion. Ces normes prescrivent un processus exigeant pour définir ce qui est matériel – anglicisme de « material »

signifiant « important, significatif » – devant faire l'objet du rapport de durabilité. Il s'agit de déterminer ce qui est capital de suivre pour l'entreprise et son environnement, et ce sur quoi elle doit agir. Au-delà du simple exercice de reporting et de conformité, c'est un exercice ancré dans la stratégie.

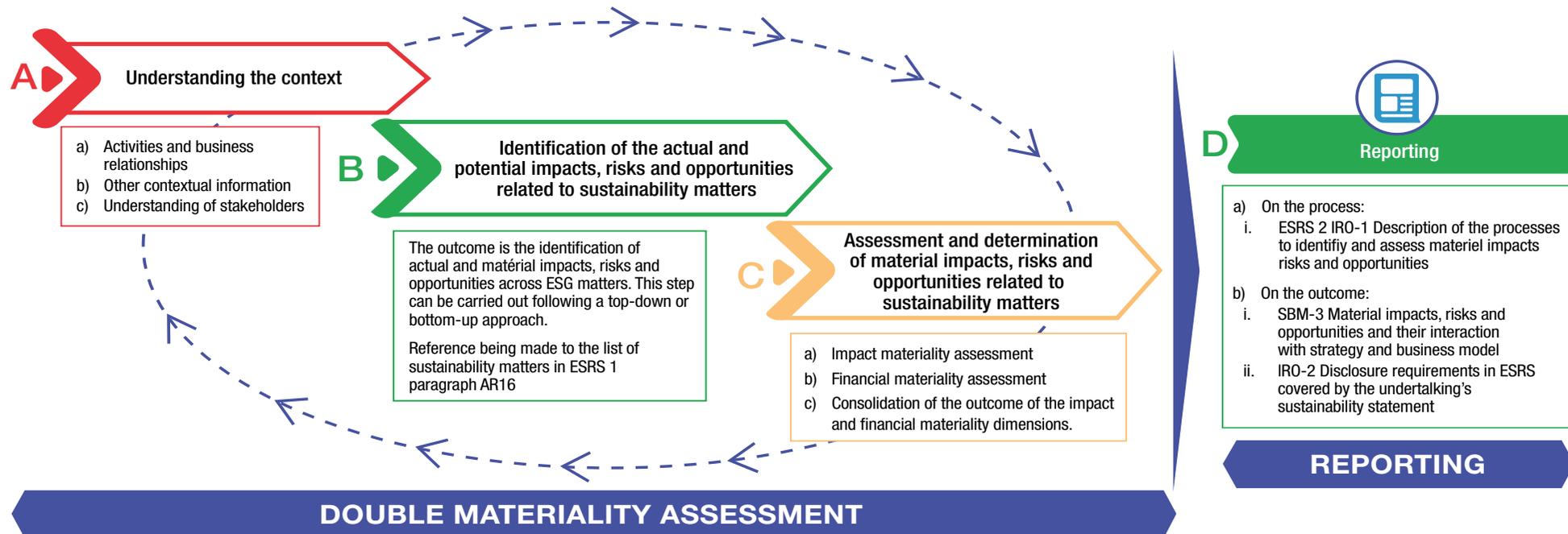
La difficulté de l'exercice s'inscrit dans la multiplicité des dimensions de l'analyse : temporalité à court, moyen et long terme, thèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance, regard sur l'implantation géographique, parties

prenantes impactées tout au long de la chaîne de valeur, identification des risques et opportunités, ainsi que des impacts positifs et négatifs, qu'ils soient réels ou potentiels. Par ce prisme, tout thème semble potentiellement matériel pour quelqu'un, quelque part, à un moment donné. Comment alors éviter « l'usine à gaz » et mettre à profit cet exercice pour l'orientation stratégique de l'entreprise ? Comment obtenir une information fiable et auditable ? Comment effectuer cette évaluation de façon engageante, efficace et conforme ?

GUIDE D'IMPLEMENTATION DE L'ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ EFRAG

Depuis l'été 2023, l'Efrag a préparé et rendu public un projet de guide complémentaire qui vise à préciser ou illustrer certains points relatifs à l'évaluation de la double matérialité. A la publication de ce rapport, le guide n'est toujours pas définitif, mais il apporte déjà quelques clés de lecture intéressantes. Le document contient notamment une approche en 4 étapes, ainsi que 12 points d'attention particuliers sur le processus, les risques, impacts et opportunités, la considération de la chaîne de valeur et des parties prenantes, l'information à communiquer, ou encore le format de l'illustration finale. Il présente aussi une série de réponses aux questions les plus fréquemment posées par les acteurs économiques.

Processus de double matérialité selon le guide de l'Efrag



Source : Efrag - Implementation guidance for the materiality assessment - draft version 17 octobre 2023.

Double matérialité de quoi parlons-nous ?

L'exercice de double matérialité permet de déterminer la liste des enjeux matériels sur lesquels l'entreprise devra rendre compte dans son rapport de durabilité. L'analyse porte sur deux dimensions. Lorsque les activités de l'entreprise ou de sa chaîne de valeur ont des impacts environnementaux, sociaux ou de gouvernance positifs ou négatifs sur son écosystème, on parle de matérialité d'impact. La matérialité financière, quant à elle, est relative aux enjeux pouvant avoir des incidences sur la performance financière de l'entreprise.

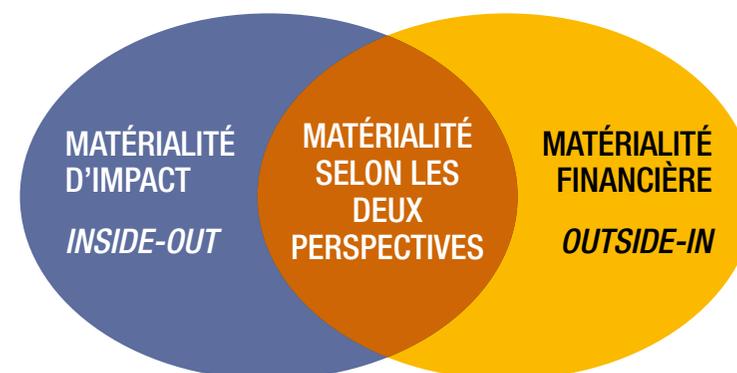
Par exemple, une activité économique génère des émissions de gaz à effet de serre (GES) qui contribuent à aggraver le changement climatique. Celui-ci entraîne, à terme, des déséquilibres climatiques comme des sécheresses, des inondations ou des canicules, qui ont également des conséquences financières pour l'entreprise : destruction d'un site, perturbation de la chaîne d'approvisionnement, non disponibilité de matières premières critiques, etc. Cet exemple permet de montrer le lien étroit entre matérialité d'impact et matérialité financière. Il illustre également le fait que la matérialité financière intervient généralement suite à la matérialité d'impact.

En outre, la matérialité d'impact s'évalue par les facteurs de probabilité et de gravité (combinaison de l'ampleur, l'étendue et l'irrémediabilité seulement pour les impacts négatifs). La matérialité financière est évaluée en tenant compte de la probabilité et de l'ampleur potentielle des effets financiers.

L'exercice de double matérialité peut être conçu comme un filtre. À la source doivent être considérés une multitude de thèmes, des plus techniques aux plus stratégiques, et dont le niveau d'analyse peut varier. Ce « filtre » permet d'identifier les éléments pertinents pour le reporting, mais surtout, il devra permettre par la suite de mettre en avant les priorités et lacunes de la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, les sujets ressortant comme non matériels ne doivent pas, en principe, faire partie du rapport de durabilité au sens de la CSRD, afin de faciliter l'accès aux seules informations pertinentes pour le lecteur.

PERSPECTIVES DE MATÉRIALITÉ



UN ENJEU DE DURABILITÉ EST « MATÉRIEL »

lorsqu'il répond aux critères définis par
la matérialité d'impact
OU la matérialité financière
OU les deux

Pourquoi l'analyse de double matérialité est un outil stratégique ?

Comment en tirer de la valeur ?

L'exercice de double matérialité est nouveau, de par les niveaux d'exigence et de formalisation introduits par les normes ESRS. Il requiert de mettre en place une organisation dédiée, mobilisant des ressources humaines voire financières, pour en assurer la fiabilité et l'auditabilité. C'est en cela qu'il est important de saisir cette opportunité, pour penser cet exercice au-delà de sa seule fonction réglementaire et en extraire toute la valeur possible.

L'analyse de double matérialité met en lumière les liens entre transformation de l'entreprise, performance financière et enjeux de durabilité. En s'interrogeant sur les risques, les opportunités, les dépendances, et les conséquences de ses activités, l'entreprise analyse ses trajectoires possibles à différentes temporalités, ce qui en fait un exercice de prospective. Les dimensions multiples, la vision holistique de cet exercice et le besoin de fédérer de nombreux acteurs en font un outil clé pour définir ses priorités stratégiques.

Comment mettre en œuvre le concept de double matérialité ?

Si les ambitions de l'exercice de double matérialité sont claires, de nombreuses questions demeurent aujourd'hui quant à la réalisation effective de celui-ci et la mise en pratique des différents principes et objectifs fixés par les ESRS. C'est un concept encore peu mature, et complexe du fait de ses multiples aspects.

Afin de partager les difficultés rencontrées et dessiner des pistes de solution pour tirer le meilleur parti de la double matérialité, des groupes de travail ont été organisés en 2023.

Les discussions ont mis en lumière de nombreuses questions. Toutes n'ont pas pu être traitées lors de ces sessions. Voici les thématiques prioritaires abordées lors des groupes de travail et dont les résultats sont partagés dans ce présent rapport :

- **Quelle organisation mettre en place pour l'analyse de double matérialité ?**
- **Quelle granularité déterminer pour l'analyse ?**
- **Comment prendre en compte la ou les chaînes de valeur ?**
- **Comment prendre en compte l'avis des parties prenantes ?**
- **Comment articuler l'analyse avec l'existant ?**

Ces questionnements ne sont pas indépendants les uns des autres, des liens étroits existent entre chacune des thématiques.

Il est indispensable de penser la période actuelle comme une période transitoire, où les organisations se testent, s'organisent et où des pratiques émergent, tandis que tout reste encore à stabiliser. Les modalités de l'analyse sont également spécifiques au contexte des entreprises ; chacune doit donc se l'approprier.

Les citations intégrées tout au long de ce livrable sont extraites des verbatims des participants aux sessions de travail et sont issues de retranscriptions.

Quelle organisation mettre en place pour l'analyse de double matérialité ?

L'analyse de double matérialité nécessite de mobiliser différentes expertises et outils. Pour conduire le premier exercice, et être efficace dans un calendrier contraint, nos échanges ont mis en avant les bénéfices d'une organisation en « mode projet ». Celle-ci permet de définir clairement les objectifs, mais aussi d'identifier les contributeurs et experts, ainsi que leurs rôles et les responsabilités associées.

Il convient cependant de noter que chaque entreprise pourra adopter une organisation propre à son contexte et à ses spécificités. L'intérêt est d'en faire un exercice robuste, engageant, et encouragé par le plus haut niveau de l'entreprise.



1 Définir l'équipe projet

- Définir la responsabilité du projet
- Mobiliser une équipe cœur
- Définir la gouvernance du projet
- Jouer le rôle de modérateur



2 Identifier les experts clés

- Mobiliser des experts variés
- Constituer des groupes par expertise
- Cadrer les attentes / contributions
- Faire preuve de pédagogie



3 Mobiliser les dirigeants

- Définir le rôle des organes de gouvernance
- Faire le lien avec la stratégie
- Nommer un *sponsor*





1 Définir l'équipe projet

Il est important de mentionner que les missions de l'équipe pilote de l'analyse de double matérialité sont différentes de celles de la personne ou de l'équipe en charge de la stratégie RSE/développement durable. Il est donc nécessaire de les clarifier.

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Définir la responsabilité du projet

Il est important de choisir un chef de projet. On observe que celui-ci est généralement rattaché soit aux équipes RSE/développement durable, soit aux équipes Finance. On note aussi l'émergence de nouvelles équipes dédiées, qui combinent dans leurs fonctions les sujets « finance » et « RSE », nommées « finance durable ». Ce sont des actrices clé de cet exercice de double matérialité, et plus largement de la coordination de la préparation à la CSRD.

Mobiliser une équipe cœur

Autour de ce chef de projet, il est essentiel de monter une équipe pluridisciplinaire. Sur les premiers exercices notamment, pour capitaliser sur ce qui existe, définir les approches et bénéficier des diverses expertises, impliquer d'autres fonctions dans une équipe cœur s'impose comme une pratique de place.

Les fonctions « risques », « conformité », « communication externe », « HSE (Hygiène sécurité environnement) », « contrôle interne » peuvent contribuer au cadrage et au suivi de ce nouvel exercice.

“ Quels que soient les profils mobilisés, il est important d'avoir une équipe transparente, intègre et impartiale dans ses choix. ”

Définir le pilotage du projet

Comme pour tout projet, il convient de définir les instances de suivi et de supervision, qui interviendront pour la validation de chaque étape, le suivi du calendrier et la mobilisation des experts. Les pratiques actuelles



QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Quel(s) département(s) dispose(nt) de la légitimité interne pour coordonner un tel exercice ?
- Quelles sont les équipes clés pour structurer l'approche ?

démontrent l'intérêt de définir des instances transversales et disposant de l'autorité adéquate, au niveau Comité exécutif ou équivalent.

Jouer le rôle de modérateur

Mobiliser experts et contributeurs divers peut impliquer que chacun priorise le sujet sur lequel il travaille, et que les résultats soient sujets à débat. L'équipe projet doit pouvoir challenger les arguments apportés, pour équilibrer les apports et les positions. Elle a un rôle déterminant à jouer pour aboutir à une vision globale, veiller à l'équilibre et à l'homogénéité de traitement des sujets de durabilité, et enfin définir un argumentaire à associer aux résultats de la double matérialité. En outre, l'exercice devra devenir de plus en plus objectif et basé sur des données robustes au fur et à mesure que les entreprises monteront en maturité.

DECATHLON

S'organiser pour mener son exercice de double matérialité

Depuis la loi Grenelle 2, Decathlon a fait le choix de dédier une équipe au reporting extra-financier. Aujourd'hui, 8 à 10 personnes composent cette équipe, en charge de la collecte des données, de la rédaction et du suivi de l'audit de la DPEF. Pour mener l'exercice de double matérialité, une personne de l'équipe est dédiée à la conformité CSRD, et deux autres au projet matérialité. En co-lead, leur objectif est de déterminer les étapes de l'analyse, la méthodologie associée et l'évolution du processus vers la double matérialité, d'impliquer les fonctions et expertises concernées, et d'examiner les textes pour anticiper les points d'informations à publier. Depuis 2023, avec l'entrée en vigueur de la CSRD prochainement, l'équipe a rejoint la direction de la conformité pour faciliter l'animation des relations avec les 500 contributeurs, et le pilotage des équipes autour du reporting de durabilité. L'ambition de Decathlon est de mettre en place et renforcer l'appropriation des sujets CSRD par les responsables d'activité et équipes opérationnelles, les processus de contrôle interne liés à la durabilité, et la robustesse des données d'ici 2026, première année de publication du rapport de durabilité pour l'entreprise.

2 Identifier les experts clés

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Mobiliser des experts variés

Toutes les entreprises qui ont déjà initié l'exercice s'accordent à dire que le projet ne peut se limiter à un groupe restreint d'experts. Aussi, il est impératif de trouver les expertises et savoir-faire internes à mobiliser, pour chaque étape spécifique du projet, et sur quelle composante ou périmètre en particulier. Selon les sujets, techniques ou moins matures, il s'agit d'impliquer l'expertise la plus pertinente. L'expert qui apportera la juste analyse ne sera pas le même que l'on parle de climat, biodiversité, droits humains ou *lobbying*.

Constituer des groupes par expertise

Les experts peuvent être rassemblés au sein de groupes de travail. Chaque groupe peut se concentrer sur une partie de l'exercice selon son apport, ou encore travailler par sujet : environnementaux, sociaux/sociétaux, data, risques etc.

Cadrer les attentes / contributions

Dans cette volonté de rassembler, il importe de ne pas perdre l'objectif final de l'exercice. Il n'existe pas de « perfection », l'exercice s'améliorera et gagnera en maturité chaque année avec les retours de l'audit et les progrès de l'entreprise. Toutefois, il y a un calendrier à respecter. L'objectif est de répondre aux exigences du régulateur, mais surtout d'en faire un exercice qui servira une vision au-delà du reporting réglementaire.

Faire preuve de pédagogie

Pour réussir l'exercice, il est impératif que, quelle que soit la taille de l'entreprise, le niveau de maturité des acteurs ou l'ampleur de ses engagements, celui-ci soit réalisé avec pédagogie. Les facteurs clés de succès identifiés sont de clarifier et de s'accorder sur les termes utilisés dans le travail d'analyse, de préciser les attentes (notamment entre risques et impacts), et la conduite

QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Quelles sont les expertises et/ou les directions à mobiliser ?
- Comment s'assurer de leur contribution adaptée ?
- Comment anticiper leur future mobilisation ?

du changement. Malgré les délais contraints, quel que soit son niveau d'engagement ou de responsabilité, chaque contributeur doit comprendre les tenants et aboutissants de l'exercice.



3 Mobiliser les dirigeants

?

QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Quels dirigeants et/ou comités de direction impliquer ? Dans quelle mesure ?
- Comment s'insérer dans le dispositif de management et de responsabilité en place ?

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Définir le rôle des organes de gouvernance

Lors de nos sessions de travail, il a été mentionné que les instances de gouvernance sont prêtes, ou du moins se préparent à assurer leur rôle de supervision de la gestion des impacts, des risques et des opportunités de durabilité matériels.

Néanmoins, les modalités attendues pour superviser l'exercice ne sont pas clairement définies. Il a été souligné la nécessité de présenter et de faire valider le processus mis en œuvre, y compris les ressources et moyens mobilisés.

La question s'est en revanche posée quant à la validation des résultats de l'exercice, pour ne pas altérer l'intégrité des analyses menées.



ESRS - RÔLE DE LA GOUVERNANCE

La CSRD a élargi les responsabilités du comité d'audit du reporting financier au reporting de durabilité quant à :

- la supervision du processus de reporting,
- l'efficacité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de ces processus,
- la supervision des activités d'audit externe relatives à ces processus.

Sous réserve de transposition nationale, la directive prévoit que le Conseil puisse conserver ces nouvelles responsabilités ou les confier à un autre comité du Conseil.

Les standards ESRS imposent à toutes les entreprises soumises à la CSRD de publier des informations relatives à l'implication de la gouvernance des entreprises quant aux enjeux de durabilité. Ceux-ci sont inclus dans le standard ESRS 2, en particulier avec les exigences de publication :

- GOV-1 « Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance »,
- GOV-2 « Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes »,
- GOV-3 « Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation ».

En résumé, ils prévoient de publier la composition, les responsabilités, les expertises, les procédures et contrôles en place au niveau de la gouvernance, notamment pour ce qui concerne les impacts, risques et opportunités en lien avec le développement durable.

Le niveau d'exigence est très fin, et va pour illustration jusqu'à devoir lister les enjeux de durabilité traités au cours de l'année par les organes d'administration, de direction et de surveillance.

3 Mobiliser les dirigeants

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Faire le lien avec la stratégie

Ce point implique de faire de la double matérialité un exercice qui permet de forger une vision commune des enjeux de durabilité. Cette vision globale permet d'éclairer les administrateurs sur les enjeux majeurs. Avec un tel exercice, les instances dirigeantes disposent d'un levier de priorisation utile. Les impliquer sur ces sujets peut également générer plus de moyens pour mettre en œuvre les chantiers prioritaires. L'exercice de matérialité n'est que le début de la démarche : la définition et le suivi du plan d'actions induisent également d'impliquer les instances dirigeantes sur le long terme.

“ La double matérialité a permis d'initier un dialogue avec notre gouvernance, sur la cohérence de l'analyse vis-à-vis de la stratégie de durabilité. Cela donne une résonance par rapport à ce que l'on a fait, à ce que l'on construit, et par rapport aux trajectoires sur lesquelles on souhaite aller. ”

Nommer un sponsor

Quelle que soit l'organisation souhaitée par les entreprises, l'importance d'un sponsor au plus haut niveau de direction ne doit pas être sous-estimée.

Son rôle est avant tout d'engager les différents contributeurs. Il assure également un suivi, et s'enquiert de l'appropriation du sujet par les décisionnaires et les responsables clés de l'entreprise.



 OUTIL Proposition d'un tableau de synthèse des rôles et responsabilités internes dans le processus de double matérialité	Niveau d'intégration	Qui ? (quelle partie prenante interne possède quelle expertise ?)	Où ? (à quel endroit dans les opérations ?)	Quand ? (à quelle étape du processus de double matérialité ?)	Pourquoi ? (quel apport dans l'analyse ?)
	<i>Sponsorship / responsables opérationnels / suivi projet...</i>	Par son poste, ses missions, sa hiérarchie Direction RSE, direction financière, direction des risques, IT / DSI, contrôle interne, direction des achats...	Sur un périmètre en particulier <i>business units</i> , pays, sites opérationnels...	Analyse de la chaîne de valeur, identification des enjeux, identification et / ou évaluation des impacts, risques et opportunités, etc.	Identification des risques, ...



Quelle granularité déterminer pour l'analyse ?



L'analyse de double matérialité introduit des dimensions multiples, sur un périmètre très large, pour l'entreprise et pour les thèmes à analyser. Cette section aborde le niveau de profondeur et de détail concernant différents volets :

1. La déclinaison de l'analyse aux différentes strates organisationnelles de l'entreprise, afin de l'adapter dans son entièreté aux spécificités locales, qu'elles soient géographiques, relatives aux activités, culturelles, réglementaires, etc.,
2. La prise en compte des thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes obligatoires en données d'entrée de la double matérialité,
3. L'identification des conséquences de l'activité de l'entreprise sur les tiers et l'environnement (impacts) et des conséquences potentielles pour son activité (risques et opportunités) sur les différents jeux de durabilité.

La clé est de rester équilibré dans les choix, et d'adapter le prisme d'analyse pour qu'il soit pertinent au regard de l'enjeu.



1 Décliner la double matérialité au sein de ses opérations

Impliquer les *business units* / filiales / pays d'implantation
 → Adopter une approche progressive ou top-down
 → Adopter une approche bottom-up
 Attention aux acquisitions et aux filiales cotées



2 Déterminer la granularité des enjeux

Considérer tous les thèmes obligatoires
 Définir les enjeux de façon adaptée
 Mobiliser les analyses existantes
 S'aligner sur la terminologie
 Ne pas laisser de côté les sujets moins matures



3 Déterminer les impacts, risques et opportunités (IRO)

Prendre en compte l'ensemble des dimensions
 Utiliser les normes ESRS
 Ne pas compenser le positif et le négatif
 Définir les profils de sites opérationnels





1 Décliner la double matérialité au sein de ses opérations

Il s'agit ici de déterminer comment décliner l'exercice pour prendre en compte les spécificités locales des filiales et/ou des zones géographiques.

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Impliquer les *business units* (BU) / filiales / pays d'implantation

Lors des échanges au cours des sessions de travail, il a été mentionné l'importance de mobiliser les BU et/ou les sites locaux. S'il n'est pas possible de les mobiliser (en raison d'un temps contraint), il est envisageable de capitaliser sur des mécanismes de consultation existants ou de « dialogue permanent » : par exemple, lors des campagnes d'évaluation des risques, qu'il est possible d'étoffer pour capter des éléments utiles à l'analyse de double matérialité.

L'organisation de l'exercice de double matérialité va dépendre du modèle d'organisation et de gouvernance de l'entreprise (centralisé et/ou décentralisé). Il s'agit d'être efficace et de s'adapter au modèle existant la première année, tout en envisageant de le faire évoluer les années suivantes. Chaque organisation a ses avantages et ses inconvénients.

→ Adopter une approche progressive ou *top-down*

Elle consiste à se fixer des objectifs atteignables pour le premier exercice et à renforcer progressivement la mobilisation. Certains ont choisi de passer par des entités locales « pilotes », impliquées dès la première année, afin de démontrer le sens de l'exercice et la valeur ajoutée pour eux. Ceci permet aussi de construire les pratiques sur les premiers tests et les retours des contributeurs pilotes. Le poids de l'entité, son exposition particulière ou encore la richesse de son réseau de parties prenantes peuvent être des éléments à prendre en compte pour identifier les « pilotes » et définir le plan d'intégration.

→ Adopter une approche *bottom-up*

Si l'organisation le permet, il peut être intéressant de construire un processus partant des pays ou sites locaux, puis de consolider l'exercice en remontant l'information.



QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Comment prendre en compte les enjeux à l'échelle locale ?
- Quelle implication prévoir pour les entités opérationnelles ?

“ Nous avons procédé en « poupées gigognes » avec nos principales entités. Nous avons voulu construire une vision d'ensemble au niveau du groupe, tout en nous assurant que les entités elles-mêmes, disposent de leur propre analyse de matérialité. ”

Attention aux acquisitions et aux filiales cotées

Il a été souligné la particularité des acquisitions de la période de reporting, et des entités d'un groupe qui seraient elles-mêmes cotées dans l'UE (et devant donc établir leur propre rapport de durabilité). Dans ces cas, la solution envisagée est de partager le cadre méthodologique d'évaluation de la double matérialité pour qu'il puisse être appliqué. Les résultats peuvent ensuite être intégrés au niveau du groupe.



ESRS - NIVEAU DE DÉSAGRÉGATION

Les standards ESRS précisent les attentes en matière de désagrégation de l'information à considérer pour l'analyse de double matérialité ainsi qu'en matière d'information à publier.

Le standard ESRS 1, dans son point 3.7 précise notamment que pour mieux comprendre les impacts, risques et opportunités des entreprises, il est possible de descendre à la maille pays, site ou actif présentant un intérêt significatif, lorsque les contextes spécifiques sont d'importance notable à la considération des impacts, risques et opportunités.

Il est aussi entendu que le niveau de désagrégation pour l'information produite dans le reporting correspond aux spécificités locales (possible désagrégation par filiale par exemple). Dans tous les cas, consolider les informations considérées ne doit pas entacher la lisibilité finale du rapport de durabilité.



2 Déterminer la granularité des enjeux

L'étape de définition des enjeux calibre l'exercice de double matérialité, tant sur les résultats que sur les moyens à allouer pour y parvenir. Pour cela, les ESRS fournissent des thèmes obligatoires à prendre en compte, qui se déclinent en différents sous-thèmes. Par exemple, le thème « effectifs de l'entreprise » se divise en différents sous-thèmes dont « conditions de travail », lui-même comprenant, entre autres, comme sous-sous-thèmes « temps de travail », « santé et sécurité », « équilibre vie professionnelle et vie privée ».

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Considérer tous les thèmes obligatoires

Cela signifie respecter l'obligation de ne mettre de côté aucun thème de durabilité prévu par la CSRD, ni en raison d'un défaut d'action ou d'une responsabilité limitée, ni par manque d'information. Le cadre fixé par la CSRD pour la double matérialité impose de s'ouvrir à des sujets divers, et de considérer des enjeux actuels ou à

venir. La liste complète des thèmes fournis par les ESRS multi-sectoriels est un socle fondamental à considérer pour l'exercice en premier lieu, pour ensuite l'affiner. De plus, il ne faut pas oublier que l'analyse des enjeux spécifiques au secteur d'activité et à l'entité est aussi obligatoire.



QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Combien d'enjeux de durabilité doit-on considérer ?
- Quelle liberté prendre par rapport aux thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes définis par les ESRS multi-sectoriels ?
- Comment définir un niveau d'analyse raisonnable sans mettre de côté des sous-thèmes importants ?

CSRD & ESRS : Les thèmes à inclure dans l'évaluation de double matérialité

ESRS	Thème	Sous - thème	Sous-sous thème
 Environnement			
ESRS E1	Changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation au changement climatique • Atténuation du changement climatique • Énergie 	
ESRS E2	Pollution	<ul style="list-style-type: none"> • Pollution de l'air • Pollution des eaux • Pollution des sols • Pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Substances préoccupantes • Substances extrêmement préoccupantes • Micro-plastiques
ESRS E3	Ressources aquatiques et marines	<ul style="list-style-type: none"> • Eau • Ressources marines 	<ul style="list-style-type: none"> • Consommation d'eau • Prélèvements d'eau • Rejet des eaux
			<ul style="list-style-type: none"> • Rejet des eaux dans les océans • Extraction et utilisation des ressources marines





ESRS	Thème	Sous - thème	Sous-sous thème
 Environnement			
ESRS E4	Biodiversité et écosystèmes	• Vecteurs d'incidence directs de la perte de biodiversité	• Changement climatique • Changement d'affectation des terres, changement d'utilisation de l'eau douce et des mers • Exploitation directe • Espèces exotiques envahissantes • Pollution • Autres
		• Incidences sur l'état des espèces	Exemples : • Taille des populations d'espèces • Risque d'extinction mondiale des espèces
		• Incidences sur l'étendue et l'état des écosystèmes	Exemples : • Dégradation des sols • Désertification • Imperméabilisation des sols
		• Incidences et dépendances sur les services écosystémiques	
ESRS E5	Économie circulaire	• Ressources entrantes, y compris l'utilisation des ressources • Ressources sortantes liées aux produits et services • Déchets	
 Social			
ESRS S1	Effectifs de l'entreprise	• Conditions de travail	• Sécurité de l'emploi • Temps de travail • Salaires décents • Dialogue social • Liberté d'association, existence de comités d'entreprise et droits des travailleurs à l'information, à la consultation et à la participation • Négociation collective, y compris la proportion de travailleurs couverts par des conventions collectives • Équilibre entre vie professionnelle et vie privée • Santé et sécurité
		• Égalité de traitement et égalité des chances pour tous	• Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale • Formation et développement des compétences • Emploi et inclusion des personnes handicapées • Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail • Diversité
		• Autres droits liés au travail	• Travail des enfants • Travail forcé • Logement adéquat • Protection de la vie privée
ESRS S2	Travailleurs de la chaîne de valeur	• Conditions de travail	• Sécurité de l'emploi • Temps de travail • Salaires décents • Dialogue social • Liberté d'association, y compris l'existence de comités d'entreprise • Négociations collectives • Équilibre entre vie professionnelle et vie privée • Santé et sécurité
		• Égalité de traitement et égalité des chances pour tous	• Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale • Formation et développement des compétences • Emploi et inclusion des personnes handicapées • Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail • Diversité
		• Autres droits liés au travail	• Travail des enfants • Travail forcé • Logement adéquat • Protection de la vie privée
ESRS S3	Communautés touchées	• Droits économiques, sociaux et culturels des communautés	• Logement adéquat • Alimentation adéquate • Eau et assainissement • Incidences liées à la terre • Incidences liées à la sécurité
		• Droits civils et politiques des communautés	• Liberté d'expression • Liberté de réunion • Incidences sur les défenseurs des droits de l'homme
		• Droits des peuples autochtones	• Consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause • Auto-détermination • Droits culturels
ESRS S4	Consommateurs et utilisateurs finals	• Incidences liées aux informations	• Protection de la vie privée • Liberté d'expression • Accès à l'information (de qualité)
		• Sécurité	• Santé et sécurité • Sécurité de la personne • Protection des enfants
		• Inclusion sociale	• Non-discrimination • Accès aux produits et services • Pratiques de commercialisation responsables
 Gouvernance			
ESRS G1	Conduite des affaires	• Culture d'entreprise • Protection des lanceurs d'alerte • Bien-être animal • Engagement politique et activités de lobbying • Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement • Corruption et versement de pots-de-vin	Prévention et détection, y compris les formations • Incidents/Cas



2 Déterminer la granularité des enjeux

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

“ Nous avons très rapidement identifié des sujets qui manquaient à partir de la liste des thèmes et sous-thèmes. Ils étaient sectoriels. En attendant la publication de la norme sectorielle, nous les avons intégrés. Nous sommes obligés de les avoir. ”

Définir les enjeux de façon adaptée

Il est important de définir des enjeux de façon pertinente pour l'entreprise, au regard de son cœur de métier, ses activités, ses parties prenantes, sa ou ses chaînes de valeur, et des spécificités locales sur des sites ou implantations particulières.

Il est possible de regrouper certains sous-thèmes entre eux, selon la nature des effets sur les parties prenantes affectées ou sur l'entreprise. L'objectif étant d'avoir des enjeux relativement

homogènes pour les étapes suivantes d'identification des impacts, risques et opportunités et leur évaluation.

Attention : à ce stade, il ne faut pas ignorer un sous-thème parce qu'il serait spécifique à une activité mineure ou non significative en termes de volume ou d'importance stratégique, ou encore par manque d'information.

Mobiliser les analyses existantes

L'enjeu majeur est de faire preuve de bon sens et de consolider les informations internes disponibles

sur les enjeux clés pour en avoir la meilleure compréhension possible. Les standards multi-sectoriels ne couvriront pas toutes les thématiques de durabilité pertinentes d'une entreprise, et du secteur. Il s'agit d'intégrer les ESRS aux processus existants, et de ne pas créer de fracture artificielle entre les processus liés au reporting ESRS et la stratégie de l'entreprise. Le tableau ci-dessous synthétise des dispositifs qu'il peut être pertinent de consulter, selon leur existence au sein de l'entreprise.

OUTIL

Sources utiles pour déterminer la liste d'enjeux

(Cette liste de sources n'est pas exhaustive et se compose de suggestions.)

Suggestions de sources internes d'enjeux

- Cartographie des risques (Sapin 2) et management des risques (ERM)
- Matrice de matérialité « classique » (consultation des parties prenantes internes et externes)
- Cartographie de vigilance
- Résultats du système d'alerte
- Controverses et veille
- Evaluation droits humains
- Evaluation des dépendances
- Evaluation d'impacts par projet
- *Benchmarks* : agences de notation, *benchmarks* sectoriels, audits
- Stratégie RSE, plan stratégique à moyen terme
- Spécificités d'organisation (par exemple, réseau de correspondants et d'ambassadeurs), de métier, d'implantation
- Comités de suivi RSE

Suggestions de sources externes d'enjeux

Agnostiques

- ESRS multi-sectoriels (environnement, social, de gouvernance)
- Standards de la Global reporting initiative (GRI)
- Objectifs du développement durable (ODD)
- ISO 26 000
- ...

Spécifiques

- IFRS S1 et S2 sur le climat, ISSB
- Standards SASB (revus par l'ISSB)
- Standards sectoriels de la GRI
- Standards sectoriels de l'Efrag (en 2026)
- Initiatives sectorielles (fédérations, syndicats professionnels...)
- Task-force on climate-related financial disclosures (TCFD), Task-force on nature-related financial disclosures (TNFD)
- ...



2 Déterminer la granularité des enjeux

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

S'aligner sur la terminologie

Il pourra être utile par exemple de réaliser des fiches classées par enjeu, qui couvrent tous les métiers, avec une formulation compacte et claire de l'enjeu, des illustrations concrètes et une description plus détaillée. Ce point nécessite, de fait, un important travail de documentation et d'acculturation, qui servira également lors de l'audit de durabilité.

“ Avoir des enjeux
appréhendables, simples,
lisibles, clairs tout en laissant
accès à un niveau d'analyse
plus fin pour les personnes qui
voudraient s'y plonger. ”

Ne pas laisser de côté les sujets moins matures

Certains sous-thèmes peuvent être moins matures. Pour autant, cela ne doit pas être un facteur d'exclusion de l'analyse de ceux-ci. La double matérialité amène les entreprises à considérer des sous-thèmes nouveaux et à améliorer le niveau de connaissance des impacts de l'entreprise et des potentielles conséquences sur l'entreprise autour de ces sous-thèmes.





3 Déterminer les impacts, risques et opportunités (IRO)

Une fois les enjeux pertinents identifiés, il est requis d'identifier pour chacun d'eux les impacts, risques et opportunités correspondants. Il s'agit là de décrire, d'une part les conséquences des activités de l'entreprise sur ses parties prenantes et l'environnement, et d'autre part, de décrire quels sont les différents effets relatifs à ces enjeux pour l'entreprise, en tenant compte de ses dépendances aux ressources naturelles, humaines et sociétales. Étant donné que doivent être considérés les impacts réels mais aussi potentiels, négatifs mais aussi positifs, et que lorsque l'on travaille sur les risques et opportunités, le champ des possibles est infini, la question de la granularité et du niveau adéquat de détail est clé lors de cette étape.

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Prendre en compte l'ensemble des dimensions

Pour identifier avec pertinence les impacts, risques et opportunités, il est important de garder en tête les deux dimensions induites par la double matérialité, financière et d'impact. Pour certains participants de nos groupes de travail, il peut être habituel de concevoir les effets sur les tiers, notamment dans le cadre du devoir de vigilance ou de travaux sur l'hygiène, la sécurité, l'environnement (HSE) ou la qualité. Pour d'autres, l'identification et l'analyse des conséquences sur l'entreprise est plus mature grâce au dispositif de gestion des risques notamment. Dans tous les cas, il sera nécessaire de s'assurer de respecter le cadre fourni par l'approche et d'approfondir les deux dimensions.

De la même manière, le cadre fourni implique la prise en compte des effets positifs et négatifs, tant sur la dimension impact que financière. Généralement, la prise en compte des effets positifs est moins mature pour les entreprises. C'est ici un apport intéressant de la CSRD, qu'il convient de traiter de façon adéquate, et non excessive pour ne pas tomber dans des pratiques de *green* ou *socialwashing*.

“ Il y a une opportunité dans les opportunités. ”

Utiliser les normes ESRS

Les normes ESRS peuvent servir de guide sur les éléments attendus derrière chaque thème et donc le



QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Quels éléments prendre en compte pour identifier les IRO ?
- Jusqu'où aller dans la finesse d'analyse des IRO, notamment avec des existants hétérogènes et des sujets pouvant être très riches comme très pauvres ?
- Comment prendre en compte les spécificités des pays et des activités de l'organisation ?

niveau de granularité en conséquence. Une bonne pratique à mettre en place est alors de faire le lien entre les indicateurs définis dans les standards thématiques et les impacts, risques et opportunités identifiés.

Ne pas compenser le positif et le négatif

Il est important de prendre en compte les effets positifs et négatifs, sans pour autant compenser ces effets sur un même enjeu. Ainsi, il semble plus pertinent de privilégier un scénario pour un même effet, plutôt que de le considérer selon deux extrêmes (positif et négatif).

“ Il faut bien positionner le curseur. Trouver le niveau pertinent de désagrégation, sans chercher à entrer trop finement dans le détail. ”

Définir les profils de sites opérationnels

Certains enjeux (environnementaux par exemple) devraient faire partie des analyses de risques ou d'impacts à l'échelle des sites. En outre, cartographier ses sites intégrant leur typologie, leur localisation, les activités etc. est une source d'information essentielle pour déterminer plus globalement et de manière approfondie les sites dits « à risque » (selon la proximité de zones naturelles, un état de stress hydrique, les risques climatiques etc.). Cette approche peut être d'une grande aide pour être précis et pertinent.



Comment prendre en compte la ou les chaînes de valeur ?



La CSRD impose de considérer toute la chaîne de valeur dans l'exercice de double matérialité. Toutefois, les entreprises, au cœur de chaînes de valeur complexes, mondialisées, avec de nombreux intermédiaires, disposent de peu voire pas d'informations. Ces chaînes sont peu traçables, et incluent des acteurs dans des pays dont les réglementations sociales ou environnementales sont disparates, à des niveaux d'exigence et de maturité divers.

Il est important de comprendre que l'objectif de l'UE, à travers cette obligation, est de mobiliser les écosystèmes pour traiter les enjeux de durabilité majeurs. Malgré les limites actuelles quant à la connaissance et la capacité d'influencer sa chaîne de valeur, les entreprises devront démontrer la compréhension de cette exigence, l'intégrer du mieux possible et entrer dans une logique d'amélioration continue. La clé est de rester équilibré dans les choix, et d'adapter le prisme d'analyse pour qu'il soit pertinent au regard de l'enjeu.



1 Déterminer la ou les chaînes de valeur pour l'analyse

Cartographier la ou les chaînes de valeur
Représenter plusieurs chaînes de valeur selon la complexité des activités
Simplifier la représentation
Intégrer une analyse dynamique
Ne pas tenir compte de la notion de responsabilité ou d'influence



2 Identifier les informations pertinentes à considérer

Capitaliser sur l'existant
Utiliser les initiatives sectorielles
Mettre à profit les informations publiques
Rapprocher la ou les chaînes de valeur aux enjeux
Renforcer la disponibilité de l'information





1 Déterminer la ou les chaînes de valeur pour l'analyse

?

QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Comment définir la ou les chaînes de valeur ?
- Jusqu'où aller ?
- Quelles spécificités locales relatives à la chaîne de valeur prendre en compte ?

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Cartographier la ou les chaînes de valeur

Il s'agit d'une étape très utile pour définir le périmètre d'analyse requis par les textes. La représentation visuelle vise à identifier les activités, les relations d'affaires et parties prenantes clés, qui facilite la compréhension de tous. Elle permet d'obtenir une vision globale et partagée pour tous les contributeurs.

À ce titre, plusieurs critères peuvent être pris en compte :

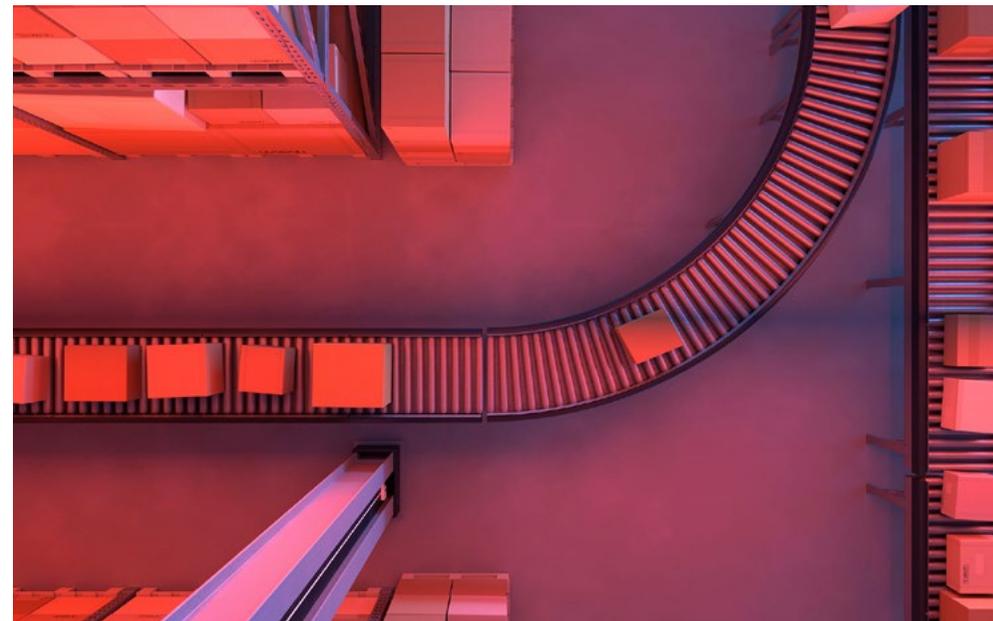
- la considération des différents métiers, activités et directions,
- les produits et services, leur répartition par chiffre d'affaires,

- pour l'amont : la nature des achats, le volume d'achats, l'implantation géographique,
- pour l'aval : les canaux de distribution, et la diversité des clients ou utilisateurs finaux.

Une attention particulière est à apporter aux *joint venture* et aux franchises.

Représenter plusieurs chaînes de valeur selon la complexité des activités

Certaines entreprises participantes ont décidé de représenter différentes chaînes de valeur selon la complexité des activités de manière synthétique et progressive.



“ Nous avons commencé par décrire notre chaîne de valeur, comme on plante un décor. ”

Simplifier la représentation

Il ne faut pas chercher à être exhaustif, mais plutôt esquisser les grandes activités et principaux acteurs pour poser le périmètre d'analyse des enjeux. Il est obligatoire de considérer l'amont et l'aval dans l'analyse de double matérialité.

Intégrer une analyse dynamique

La modélisation de la chaîne de valeur doit s'adapter aux changements significatifs à noter : nouveaux acteurs, diversification des canaux de distribution, etc. Elle doit également prendre en compte les changements éventuels de modèle d'affaires : acquisitions – notamment en cas d'intégration d'une partie de la chaîne de valeur –, développement d'activités émergentes, stratégie de diversification des produits et services, etc.





1 Déterminer la ou les chaînes de valeur pour l'analyse

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Ne pas tenir compte de la notion de responsabilité ou d'influence

La chaîne de valeur implique d'étendre l'analyse au-delà de ce que l'on connaît, et de prendre en compte ce qui ne relève pas de la responsabilité directe de l'entreprise. La capacité à influencer les acteurs de l'écosystème

dépendra de sa position relative au sein de la chaîne de valeur. Par exemple, dans le cas des minerais de conflits, les principaux impacts se situent très en amont de la chaîne. L'influence sera significativement différente entre l'importateur de ces minerais, et un distributeur commercialisant un produit

en contenant. A l'inverse, dans le cas de la fin de vie d'un bien de consommation et de son emballage, les filiales de recyclage auront plus d'influence sur le consommateur final contrairement au producteur de la matière première. Il est important de comprendre que les ESRS requièrent de considérer l'ensemble

de la chaîne de valeur peu importe la capacité d'action sur les différentes activités de celle-ci. Il convient donc d'aller au-delà du périmètre juridique et de considérer les étapes principales de la chaîne de valeur, y compris celles sur lesquelles les entreprises ont peu de leviers.

Modélisation d'une chaîne de valeur relative à un bien de consommation

	 Matières premières	 Transport	 Production	 Transport	 Vente et distribution	 Consommation, usage et fin de vie
Exemple de parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> Fournisseurs Planète Communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> Prestataires Travailleurs chaîne de valeur Planète Communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborateurs / employés Planète Communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> Prestataires Travailleurs chaîne de valeur Planète Communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> Clients Prestataires Travailleurs chaîne de valeur Planète Communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisateur final Planète Communautés locales
Exemple de sujets de durabilité	<ul style="list-style-type: none"> Changement climatique Biodiversité et écosystèmes Travailleurs de la chaîne de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> Changement climatique Pollution Éthique des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Pollution Eau et ressources marines Collaborateurs / employées (de l'entreprise) Éthique des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Changement climatique Pollution Éthique des affaires 	<ul style="list-style-type: none"> Changement climatique Travailleurs de la chaîne de valeur 	<ul style="list-style-type: none"> Pollution Utilisation des ressources et économie circulaire Consommateurs et utilisateurs finaux
Exemple d'impacts, risques et opportunités	<p>Risque</p> <p>Augmentation du prix d'importation des matières premières (taxes)</p>	<p>Impact négatif</p> <p>Contribution au changement climatique et à la pollution de l'air du fait des émissions carbone du transport routier</p>	<p>Impact positif</p> <p>Développement de technologies innovantes participant à la réduction de captation des ressources en eau et limitant les effets de stress hydrique</p>	<p>Opportunité</p> <p>Transition anticipée vers les énergies vertes permettant des gains de parts de marchés et avantages compétitifs</p>	<p>Impact positif</p> <p>Mise en place de conditions de travail justes pour les travailleurs en charge de la livraison négociées dans les contrats de prestation</p>	<p>Impact négatif</p> <p>Vente de produits potentiellement nocifs pour les utilisateurs finaux</p>



2 Identifier les informations pertinentes à considérer

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Capitaliser sur l'existant

Il existe un certain nombre de documentations spécifiques aux entreprises. Dès lors, impliquer les sachants des relations d'affaires, ainsi que les experts de la conception des produits et services, s'avère essentiel. Les acteurs connaissent leurs produits, leurs achats, leurs canaux de distribution, etc. A ce titre, il est utile de capitaliser sur :

- les analyses de cycle de vie,
- les informations fournisseurs détenues dans les systèmes de gestion,
- ou encore sur les résultats du devoir de vigilance qui pousse à considérer de manière similaire la chaîne d'approvisionnement.

Utiliser les initiatives sectorielles

L'importance de capitaliser sur les initiatives sectorielles et les associations professionnelles ne doit pas être négligée. Cela permet de dessiner une vision : il s'agit

de se rapprocher des fédérations professionnelles, nouer des partenariats, ou encore faire du *benchmark* avec ses pairs.

Mettre à profit les informations publiques

Un certain nombre d'informations sont disponibles sur les effets et les risques associés à telle ou telle activité. Les rapports d'organisations non-gouvernementales (ONGs) ou de certains ministères, ou encore de nombreuses publications scientifiques peuvent également être mobilisés : nombre d'entre eux, en effet, peuvent s'appliquer aux contextes spécifiques de l'entreprise.

Voici une liste non exhaustive de sources d'informations publiques utiles pour l'identification, voire l'évaluation des impacts, risques et opportunités : l'outil [Circulytics](#) de la Fondation Ellen MacArthur sur l'économie circulaire, le portail [Open Data](#) de l'Agence de la transition écologique (Ademe),



QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Quelles informations sur les clients et utilisateurs finaux sont pertinentes ?
- Comment nourrir l'analyse pour les sujets les moins matures ?
- Comment gérer des IRO différents d'une chaîne de valeur à l'autre ?

l'initiative [Planet Tracker](#), l'initiative sectorielle [Drive Sustainability](#) et le [Raw material outlook](#), le site des Nations unies dédié aux indicateurs d'avancement de l'Agenda 2030 des ODD etc.

Rapprocher la ou les chaînes de valeur aux enjeux

Une fois modélisée, il est intéressant d'attribuer à chacune des étapes clés de la chaîne de valeur les enjeux de durabilité correspondants. Cela permet de spécifier le périmètre d'analyse de certains. Sachant qu'il sera obligatoire de préciser dans son rapport de durabilité où sur la chaîne de valeur se situent les impacts, risques et opportunités matériels, ce rapprochement permet aussi d'anticiper cette exigence.

“ Nous sommes arrivés à la définition de 4 chaînes de valeur. Aujourd'hui nous avons un fichier Excel avec 30 à 40 lignes d'impacts potentiels ou avérés, pour chacune d'entre elles. ”



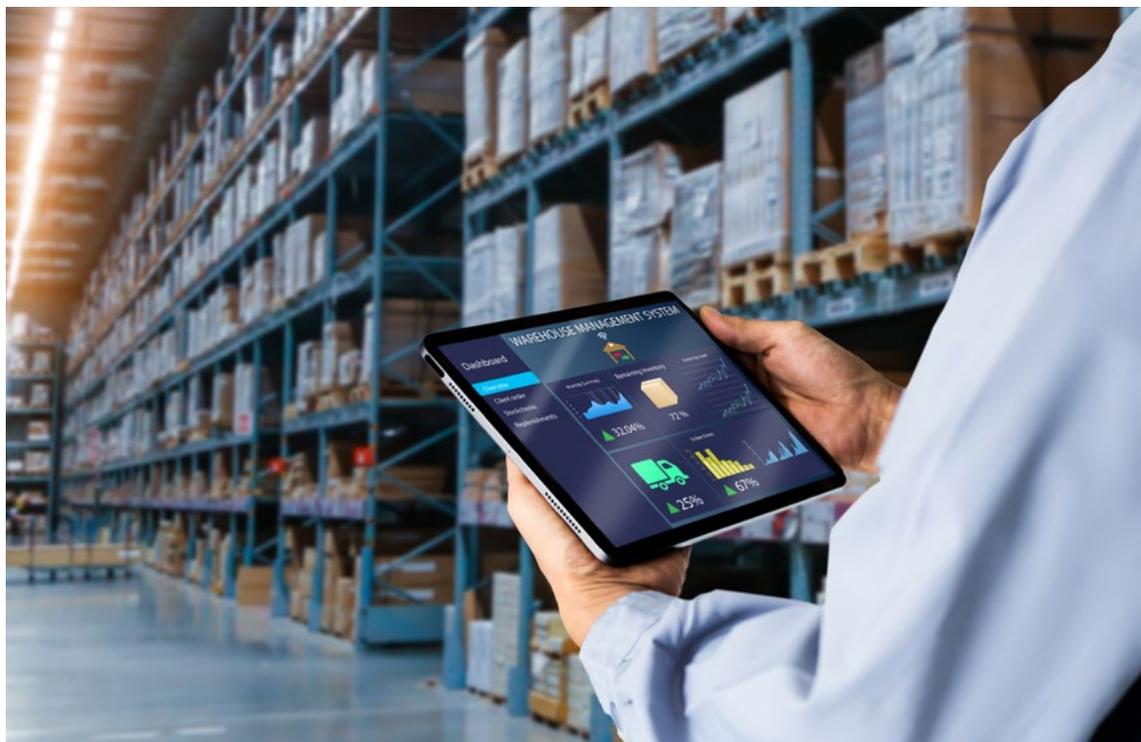
2 Identifier les informations pertinentes à considérer

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Renforcer la disponibilité de l'information

Grâce à la CSRD et à l'obligation de reporting de certains fournisseurs et clients en tant que nouveaux entrants, l'information sera de plus en plus transparente et disponible dans le temps.

“ La CSRD va nous servir comme levier pour obtenir l'information sur notre chaîne de valeur amont. Aujourd'hui, nous n'avons pas beaucoup de marge de manœuvre. ”



CSRD ET ESRS - CONSIDÉRATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

La CSRD, dans ses articles 19(a)(3) et 29(a)(3), précise que l'information de durabilité produite doit considérer les activités propres aux entreprises et celles relatives à sa chaîne de valeur (produits, services, relations commerciales et chaîne d'approvisionnement). Des mesures de progressivité sont prévues par la directive en matière de reporting, mais il sera attendu d'expliquer les efforts fournis pour obtenir l'information nécessaire auprès de la chaîne de valeur.

L'ESRS 2, dans l'exigence de publication SBM-1 – Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur, prévoit des obligations de transparence concernant la chaîne de valeur des entreprises soumises à la CSRD. Il précise notamment les attentes concernant les principales caractéristiques de la chaîne de valeur en amont et en aval. On note la description attendue des principaux acteurs (fournisseurs, clients, canaux de distributions et utilisateurs finaux) et leur relation avec l'entreprise.

L'exigence de publication SBM-3 – Incidences, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle économique précise aussi que les impacts, risques et opportunités pris en compte dans l'analyse de double matérialité doivent être décrits dans le rapport de durabilité en précisant notamment où ils sont concentrés (modèle économique, activités en propres ou chaîne de valeur amont et aval).



Comment prendre en compte l'avis des parties prenantes ?

Les exigences du régulateur impliquent de considérer, lors de l'exercice de double matérialité, les perceptions des parties prenantes.

Aussi, si le principe est posé, il n'en reste pas moins difficile d'identifier quelles parties prenantes considérer, pour quels enjeux et selon quelle modalité.

**1**

Déterminer quelles parties prenantes considérer

- Cartographier les parties prenantes
- Identifier les parties prenantes affectées
- Identifier les sujets « respectifs » à chacun

**2**

Définir les modalités de consultation pertinentes

- Utiliser les mécanismes de dialogue parties prenantes existants
- Définir le mode de consultation
- Préciser les attentes de la consultation
- Faire un retour aux personnes consultées
- Intégrer les spécificités régionales ou locales





1 Déterminer quelles parties prenantes considérer



QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Comment identifier les acteurs pertinents à considérer ?
- Quelle représentativité donner aux acteurs internes et externes, et aux sujets qui y sont associés ?



COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Cartographier les parties prenantes

Il peut être intéressant de procéder par grandes familles ou catégories de parties prenantes : business, autorités, société civile, etc. Pour les parties prenantes externes, la liste de l'Efrag constitue une source utile. Pour les parties prenantes internes, au-delà de la catégorie « collaborateurs », il est important d'identifier les experts qui peuvent être associés à l'exercice, selon les sujets et les parties prenantes externes considérés.

Identifier les parties prenantes affectées

Deux types de parties prenantes doivent être prises en compte : les parties prenantes intéressées (car utilisatrices du rapport de durabilité), et les parties prenantes affectées par les activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur. Ici, il est indispensable de faire un exercice consciencieux pour identifier les acteurs à considérer, notamment pour les sujets

environnementaux, car la planète est une partie prenante silencieuse selon les termes de la CSRD.

Identifier les sujets « respectifs » à chacun

Ce processus implique d'identifier le panel représentatif et pertinent à chaque enjeu. En effet, les ESRS précisent la notion de parties prenantes « pertinentes ». Il s'agit alors de consulter les acteurs cohérents au regard des enjeux et de ne plus consulter toutes ses parties prenantes sur l'intégralité de ses enjeux. Certains sujets étant trop techniques, ils ne peuvent être adressés par toutes.

A ce titre, il est important de chercher à consulter des parties prenantes moins courantes, quand bien même celles-ci auraient un positionnement moins favorable, voire seraient critiques de l'activité de l'entreprise (les ONGs, par exemple). Cela doit donner une vue croisée sur les différents enjeux.



ESRS - CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

Les exigences générales prévues par l'ESRS 1 précisent notamment les attentes relatives aux parties prenantes à prendre en compte dans l'exercice de double matérialité.

Le point 3.1 présente ainsi deux grandes catégories de parties prenantes à considérer :

- les parties prenantes impactées (ou touchées) par les activités de l'entreprise et ses relations d'affaires, y compris sa chaîne de valeur,
- les parties prenantes utilisatrices du rapport des informations publiées dans le cadre du rapport de durabilité.

Il est aussi précisé que la coopération continue avec les parties prenantes est essentielle en matière de diligence raisonnable et pour l'exercice de double matérialité, afin d'identifier et d'évaluer la matérialité des enjeux.

L'annexe A, relative aux exigences d'application de l'ESRS 1 précise dans l'AR 8 que le dialogue avec les parties prenantes contribue à l'analyse de double matérialité et que les entreprises peuvent nourrir ce dialogue par l'intermédiaire de représentants de ces dernières.

Il est également intéressant de noter que la nature peut être considérée comme une partie prenante silencieuse.



2 Définir les modalités de consultation pertinentes

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Utiliser les mécanismes de dialogue parties prenantes existants

Dans le but d'être efficaces et intégrés, il est important d'identifier les dispositifs existants. En tant que processus continu et dynamique, l'exercice de dialogue avec les parties prenantes est un point de départ. Il faudra analyser l'existant pour déterminer les manques et écarts potentiels avec les exigences des ESRS des éléments ainsi collectés. Cela permettra par la suite de :

- se concentrer sur les éléments à enrichir pour avoir une vision globale, conforme et pertinente,
- établir et formaliser la méthodologie de consultation des parties prenantes,
- anticiper le futur et faire évoluer les dispositifs existants pour pérenniser le processus.

“ Nous avons mobilisé 4 000 parties prenantes durant les 4 dernières années. En croisant les sujets des ESRS avec les enjeux déjà travaillés ces dernières années, nous nous sommes rendus compte que nous avons déjà 80 % de la matière, voire 100 % sur certains sujets. Pour le reste, nous avons complété par des publications, études d'impacts et interviews ciblées. ”

Définir le mode de consultation

Celui-ci peut être indirect (revue documentaire, dialogue parties prenantes existant, expertise interne...) ou direct (entretiens, ateliers et questionnaires). Les modalités peuvent varier selon les parties prenantes identifiées, les relations ou habitudes de l'entreprise, etc. L'objectif est de combler les manques des pratiques actuelles et de couvrir les sujets



QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Comment identifier les acteurs pertinents à considérer ?
- Quelle représentativité donner aux acteurs internes et externes, et aux sujets qui y sont associés ?



NORME AA1000 RELATIVE À L'ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES (2015)

La norme AA1000, développée par le cabinet AccountAbility, apporte des premières pistes pour formaliser des processus de dialogue et d'intégration des parties prenantes au sein des activités et projets d'une entreprise. Dans le cadre de l'exercice de double matérialité, la méthodologie proposée permet de confronter l'existant. De plus, la norme propose un tableau illustratif des canaux possibles par partie prenante repris par la guidance de l'Efrag. Il existe également d'autres cadres, comme celui de la Global reporting initiative (GRI) recommandé par l'Efrag.

qui ne l'étaient pas jusqu'ici. Les méthodologies de consultation doivent être adaptées selon les sujets, l'influence ou l'intérêt des parties prenantes.

Attention à l'effet d'expertise ou d'intérêt qui pousse à valoriser un sujet plutôt qu'un autre ! Proportionner le dispositif est important, notamment par une pondération ou un équilibre dans la sélection des parties prenantes.

Préciser les attentes de la consultation

L'exercice, au sens de la CSRD, est nouveau et ne correspond pas aux pratiques précédentes. Aussi, il est impératif de préciser les attendus de la consultation, que ce soit en matière d'identification des IRO, de qualification, de priorisation ou encore d'évaluation. Dans tous les cas, il est important de faire preuve



2 Définir les modalités de consultation pertinentes

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

de pédagogie et de préciser de façon claire les attendus de l'exercice. Si cela est pertinent, on peut faire un point sur les méthodologies d'évaluation, notamment les échelles. Par exemple, pour les investisseurs habitués à évaluer les risques financiers, on s'attachera à bien cadrer et expliquer l'approche d'impact.

Faire un retour aux personnes consultées

Le partage des résultats aux parties prenantes et le retour auprès des personnes consultées ne doivent pas être oubliés. L'exercice de dialogue et de consultation des parties prenantes

se caractérise par des allers-retours et une confrontation des résultats.

Intégrer les spécificités régionales ou locales

Fournir un cadre et des outils méthodologiques pour la consultation locale ne doit pas être oublié (lorsque celle-ci est décentralisée et gérée au niveau des entités locales). A ce titre, il peut être intéressant de réaliser un *benchmark* entre les zones géographiques d'une même entreprise, car l'appréciation des sujets peut être différente d'un pays à l'autre. Il est aussi possible de travailler au niveau global sur les sujets communs

ou transversaux, et de déléguer au niveau local la prise en compte des sujets spécifiques que le dialogue avec les parties prenantes locales peut faire remonter. De manière générale, il est important d'anticiper les enjeux culturels, linguistiques, etc. qui peuvent influencer la qualité du dialogue entre les parties prenantes.

“ La double matérialité a permis d'identifier les manques de notre dispositif, et les trous dans la raquette. On connaît maintenant les sujets que nous n'avions pas abordés dans le passé et nous travaillons à les intégrer dans notre dispositif. ”

CONVIVIO Cartographier sa chaîne de valeur pour identifier ses parties prenantes

Pour cartographier la chaîne de valeur de Convivio, la direction RSE a consulté tous les services, et s'est basée sur le cycle de vie d'une prestation. 5 typologies de parties prenantes différentes ont été identifiées : collaborateurs, clients et convives, prestataires et fournisseurs, vie publique, et monde financier. Cette cartographie sert de base à la direction RSE pour son analyse de double matérialité.



OUTIL

Exemples de dialogues parties prenantes pour l'analyse de double matérialité

Qui ? (quelle partie prenante ?)	Pourquoi ? (pourquoi telle ou telle partie prenante ?)	Sur quoi ? (sur quels enjeux, quelles thématiques ?)	Comment ? (par quelle(s) modalité(s) de consultation ?)	Quand ? (à quel moment du processus de double matérialité ?)
Interne / externe	Influence / dépendance	Environnementales, sociales, de gouvernance...	Quantitatif / qualitatif	À l'entrée du processus : identifier les enjeux ou identifier les IRO À la sortie : confronter les résultats
Externe – Investisseurs	Appréhender une trajectoire financière à court et moyen terme	Plans de transition, <i>benchmarks</i> sectoriels	<i>Road shows</i> Dialogue avec les équipes relations investisseurs	Entrée du processus
Interne – Collaborateurs	Connaissance fine de l'entreprise, ses activités	Marque employeur, conditions de travail	Enquêtes, baromètres collaborateurs	Sortie du processus



Comment articuler l'analyse avec l'existant ?

Lors de nos échanges, il a été mentionné à de nombreuses reprises qu'un certain nombre de dispositifs, d'exercices, d'analyses sont déjà réalisés dans les entreprises, et répondent aux attentes de la double matérialité. Il ne s'agit donc pas de tout réinventer, mais d'utiliser l'existant comme point de départ pour nourrir cette analyse. La liste de sources internes et externes disponible à la page 15 énumère quelques-uns de ces éléments.

Parmi ceux-ci, il a été choisi ici de se concentrer sur deux exercices existants au sein des grandes entreprises : la gestion des risques, et le devoir de vigilance.

D'une part, considérer les risques et opportunités relatifs aux enjeux de durabilité pose la question du lien avec les pratiques et les dispositifs de gestion des risques de l'entreprise (appelés ERM pour *Enterprise risk management*).

D'autre part, si la CSRD implique un champ plus vaste que les exigences actuelles en matière de devoir de vigilance en France et avec les prochaines échéances relatives à la directive sur le devoir de vigilance européen (CSDDD ou CS3D), il y a tout intérêt à capitaliser sur les analyses détaillées en matière d'impacts et de risques envers les tiers.

Les résultats de la double matérialité sont également des pistes à intégrer pour améliorer ces dispositifs et exercices existants.



1 Matérialité financière et ERM

Intégrer le manager des risques
Capitaliser sur la méthodologie existante...
... Tout en tenant compte des exigences spécifiques
de la CSRD
Veiller à la cohérence et à la mise à jour des livrables



2 Matérialité d'impact et devoir de vigilance

Capter la matière disponible via le devoir de vigilance
Veiller à la cohérence, tout en assumant des niveaux
d'analyse différents





1 Matérialité financière et ERM



QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Sur quoi capitaliser, que ce soit en termes d'information, d'expertise ou d'outils ?
- Comment gérer les différences ?
- Quelle cohérence ou intégration viser ?

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Intégrer le manager des risques

Dans les entreprises qui disposent de cette fonction (qu'il s'agisse d'une responsabilité dédiée ou non), les avantages d'intégrer le manager des risques sont multiples :

- la connaissance de l'évaluation des risques et la connaissance du groupe,
- la possibilité d'éviter que les différents exercices soient déconnectés ou contradictoires, et de se prémunir d'une sur-mobilisation des contributeurs,
- la capacité à rassurer les contributeurs quant à la cohérence et l'optimisation des démarches.

“ Pouvoir dire que l'exercice était bien fait avec le management des risques assurait la cohérence auprès des contributeurs. Cela a permis d'expliquer aussi les différences auprès de ceux-ci. ”

Capitaliser sur la méthodologie existante...

L'existant constitue un gain significatif de temps et de ressources. Il y a, en outre, des effets bénéfiques pour la pédagogie, et l'appropriation des méthodologies d'évaluation (échelles, matrices, etc.) et l'adhésion des contributeurs familiers avec le management des risques.

La question des critères d'analyse à prendre en compte pour l'évaluation de la matérialité financière est primordiale, point particulièrement difficile à adresser en partant d'une feuille blanche. Il est donc nécessaire de capitaliser autant que possible sur les univers de risques, les grilles existantes pouvant tenir compte au-delà de critères financiers, des critères opérationnels, réputationnels, légaux ou stratégiques, des règles de calcul ainsi que de consolidation.

Le seuil de matérialité pour la dimension financière pourra également être déterminé en s'appuyant sur les travaux d'appétence aux risques menés au sein de l'entreprise.

A noter que, même sur la matérialité d'impact, les dispositifs de gestion des risques peuvent disposer d'éléments sur lesquels capitaliser : par exemple, la prise en compte des impacts sur les employés, soit au travers d'une grille dédiée, utilisée pour l'évaluation de tous les risques, soit au travers d'analyses de risques spécifiques par exemple liées aux enjeux HSE.

“ En utilisant les échelles du management des risques et en les transformant pour les appliquer à la double matérialité, l'avantage était que les contributeurs étaient dans leur domaine de confort, dans leurs habitudes quant aux méthodologies d'évaluation qu'ils connaissaient. ”

... Tout en tenant compte des exigences spécifiques de la CSRD

Néanmoins, les ESRS introduisent des éléments qui n'étaient pas nécessairement pris en compte par le passé. Identification des dépendances, prise en compte de l'ensemble de la chaîne de valeur, granularité d'analyse des thèmes de durabilité, identification et évaluation des opportunités, sont autant de points qu'il faudra couvrir en complément des analyses de gestion des risques existantes, sur la matérialité financière.

Les nouvelles exigences peuvent constituer de véritables apports pour les pratiques de management des risques. Aussi, certaines entreprises s'interrogent quant à intégrer à l'avenir ces nouveaux éléments dans leur système de gestion des risques.

Attention : Il reste un point de différenciation méthodologique majeur : l'évaluation des risques, sans ou avec prise en compte des mesures de traitement existantes.



1 Matérialité financière et ERM

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?



Dans le but de faciliter la prise de décision, la gestion des risques se fait le plus souvent en « risque net », c'est-à-dire en tenant compte des actions en place pour réduire la gravité ou la probabilité d'occurrence d'un risque. De son côté, pour la double matérialité, les normes imposent d'avoir une vision de l'impact et du risque brut ainsi que des actions de maîtrise pour les adresser.

Aussi, certains peuvent choisir de faire évoluer les pratiques internes pour répondre à ces nouvelles exigences (partagées par d'autres réglementations, comme la loi Sapin 2), mais la pertinence de cette évolution reste questionnée.

“ Cela n'a pas beaucoup de sens parfois d'être dans une matérialité brute. Il est inconcevable sur les sujets de sécurité ou sûreté, de n'avoir aucun dispositif en place. Si vous considérez que rien n'est mis en place, tout est critique. ”

Veiller à la cohérence et à la mise à jour des livrables

Il est nécessaire *a minima* de s'assurer de la cohérence des résultats entre ERM et double matérialité. Cette cohérence sera d'autant plus critique que chacune des analyses va contribuer à une section du rapport de gestion pour les entreprises concernées.

D'autre part, le processus de gestion des risques prévoit une mise à jour régulière de l'analyse des risques. La double matérialité doit elle aussi faire l'objet d'une révision, en fonction des changements majeurs de l'entreprise et/ou de son environnement. Ainsi, il est intéressant de prévoir une mise à jour simultanée, ou du moins connectée, pour faciliter les exercices. Pour beaucoup d'acteurs, il s'agit, au-delà de ce premier exercice, d'anticiper et de contribuer à intégrer ou à aligner ces analyses.



2 Matérialité d'impact et devoir de vigilance



QUELLES QUESTIONS CELA POSE-T-IL ?

- Comment le devoir de vigilance peut-il être utilisé pour nourrir la matérialité d'impact ?
- Quel alignement ou cohérence viser ?

“ Ce qui est stimulant dans cet exercice, c'est qu'on travaillait un peu tous dans nos coins et la double matérialité rassemble tout le monde, elle se suffit à elle-même mais challenge les autres exercices. ”

COMMENT RELEVER LE DÉFI ?

Capter la matière disponible via le devoir de vigilance

Le devoir de vigilance pousse à une analyse fine de différents sujets : formalisation de la chaîne de valeur, analyse d'impacts négatifs, approches locales, consultation des parties prenantes, exposition et sensibilité des parties prenantes...

C'est donc une source riche d'informations à prendre en compte lors de l'identification des impacts, et de leur évaluation.

A noter que le devoir de vigilance peut également apporter des éléments

nécessaires au reporting CSRD sur les sujets matériels, notamment en matière de plans d'action et de traitement des effets négatifs, à travers le dispositif d'alerte et l'optimisation des démarches.

Veiller à la cohérence, tout en assumant des niveaux d'analyse différents

L'analyse étoffée développée dans le cadre du devoir de vigilance doit servir l'analyse de double matérialité de la CSRD. Néanmoins, les attendus ne sont pas forcément les mêmes à date et la granularité des deux exercices reste différente. Il est donc important de comparer les résultats pour veiller à ce qu'il n'y ait pas d'oubli : si un sujet du devoir de vigilance ne ressort pas spécifiquement dans les résultats de la double matérialité, il doit néanmoins être identifié (ou considéré) dans un enjeu ou impact plus vaste. La comparaison des méthodologies et des résultats a son importance : celle-ci permet en effet d'éclairer le lecteur sur les similarités et/ou les distinctions à prendre en compte.

“ Il ne faut pas forcément étendre la rigueur du devoir de vigilance à l'ensemble des enjeux à traiter pour la double matérialité, mais le plan de vigilance contient beaucoup de choses intéressantes. Tout le monde est conscient qu'il faut capitaliser. ”

SCHNEIDER ELECTRIC Capitaliser sur la cartographie de vigilance pour mesurer la matérialité d'impact

Chaque année depuis 2017, la direction Citoyenneté de Schneider Electric met à jour la cartographie de vigilance du groupe. Cet exercice fondé sur la consultation d'experts internes permet de déterminer la matérialité d'impact de plus de 60 enjeux, pour chacune des 27 parties prenantes de la chaîne de valeur identifiées. L'entreprise compte capitaliser sur cet exercice pour sa conformité avec la CSRD, en continuant de le faire évoluer pour améliorer notamment sa méthode de cotation des impacts, et affiner l'analyse par géographie.

Matrice des risques de vigilance Schneider Electric 2022

La matrice des risques ci-dessous résume l'analyse des risques de Schneider Electric :

- Risque très élevé
- Risque élevé
- Risque moyen
- Risque faible

		Sites de Schneider Electric						Fournisseurs				Sous-traitants		Communautés				
		Bureaux	Voyageurs, forces de vente	Usines basse tension et électronique	Usines moyenne tension	Centres de projets	Services de terrain	Voyages et hospitalité	Transport et expédition	Matières premières	Transformation et traitement des métaux	Plastiques	Batteries	Autres composants	Sur les sites Schneider Electric	Hors site et exécution des projets	Autour des sites de Schneider Electric	Autour des sites des projets de clients
Risque faible	Lieu de travail décent	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Santé & Sécurité	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Environnement	Gestion de la pollution et des substances spécifiques		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
	Déchets et circularité		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●		●	●	●
	Énergie CO ₂ et GES	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ethique des affaires	Conduite éthique des affaires	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Système d'alerte, protection et absence de représailles	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sécurité des offres et cybersécurité	Sécurité des offres		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●		●			
	Cybersécurité et confidentialité des données	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●



Ce qu'il faut retenir

“ On va s'en sortir avec du bon sens et des solutions raisonnables. ”

Double objectif : stratégie et transparence

L'analyse de double matérialité poursuit un double objectif.

Le premier est la construction d'une stratégie de développement durable pour transformer l'entreprise. L'exercice induit un regard global sur l'entreprise et intègre la vision à long terme. Il évalue à la fois les risques, les dépendances et les conséquences de l'entreprise sur son écosystème, mais également sa capacité à créer de la valeur globale.

Le second est de fournir aux parties prenantes les informations qui les intéressent, au regard de la conformité réglementaire. Il s'agit de montrer l'intérêt de faire, plutôt que de garder à l'esprit l'obligation de dire.

Mobilisation

L'exercice de double matérialité nécessite de démarrer par un dialogue en interne et de mobiliser les acteurs clés sur les sujets. Pour cela, il convient d'associer différentes fonctions, ce qui implique de « désiloter » les fonctions stratégie, RSE, finance, risques, conformité, vigilance, etc. (si elles existent dans l'entreprise). C'est un projet qui se veut collaboratif, en raison de la variété de sujets abordés.

Singularité

Bien que les guides rédigés par l'Efrag donnent un cadre général et apportent des éléments de réponse à de nombreuses questions transverses, chaque entreprise devra l'adapter à son contexte, c'est-à-dire à sa taille, ses activités, sa gouvernance, son implantation géographique, etc. Il n'existe pas de méthodologie unique applicable à toutes les entreprises, il existe autant de méthodologies qu'il existe d'entreprises.

Progressivité

Cela signifie d'accepter de démarrer avec certaines limites par rapport à la cible de l'exercice. Au fur et à mesure, il deviendra possible d'aller davantage dans le détail pour renforcer la connaissance et la mesure des enjeux de durabilité. Il s'agira d'ajouter de la granularité dans l'analyse grâce notamment à une transparence qui ne fera que s'accroître avec le temps. Pour autant, il est important, dès la première année, d'appréhender les exigences des normes ESRS, telles que : périmètre, mécanisme d'analyse des enjeux, formalisation des processus, auditabilité, solidité des données, etc. Ainsi, la double matérialité en année 1 ne sera pas définitive et arrêtée. D'autant plus que, par nature, cet exercice est un processus itératif, et les écosystèmes des entreprises sont changeants.



Méthodologie, remerciements et auteurs

Méthodologie et objectifs de l'étude

Partenariat



Cette étude a été réalisée par la Chaire « Performance globale multi-capitaux » d'Audencia dirigée par Delphine Gibassier, l'Institut français de l'audit et du contrôle internes (Ifaci) représenté par Philippe Mocquard, l'Observatoire de la RSE (Orse) représenté par Géraldine Fort, et par PwC France et Maghreb.

Cette publication constitue une prise de position partagée par ses auteurs, élaborée à partir de deux travaux concomitants, aux conclusions nourries respectivement :

- des « focus groups » animés par PwC et Audencia réunissant une dizaine d'entreprises,
- du groupe de travail « Double matérialité » de l'Orse, mené dans le cadre de l'Atelier Reporting animé par Maya Vié, chargée de mission Gouvernance & Reporting, en tandem avec Frédéric Pinglot, VP Performance durable chez Schneider Electric et Président de cet Atelier.

Ainsi, l'étude présente d'une part des constats et bonnes pratiques directement issus de ces témoignages et d'autre part, la vision prospective, les convictions et réflexions des auteurs pour avancer dans son analyse de double matérialité. Les citations reprennent des propos des participants recueillis au cours des sessions de travail.

Parmi les éléments majeurs qui n'ont pas pu être abordés en profondeur, nous retenons en particulier les suivants : l'identification des effets positifs (impacts positifs et opportunités) ; la quantification / monétarisation des impacts, risques et opportunités ; l'évaluation de la matérialité des impacts, risques et opportunités ; la détermination des seuils de matérialité ; le niveau de justification pour légitimer une exclusion ; la visualisation du résultat de l'exercice de double matérialité (matrice, tableau, etc.).

Les éléments proposés dans ce livrable n'entendent pas remplacer les lignes directrices de l'Efrag, mais tentent d'apporter des éclairages complémentaires sur la mise en œuvre concrète du concept de double matérialité au sein des entreprises ; les difficultés, questions, solutions possibles. Les exemples, visuels, outils proposés ne sont que des suggestions et ne sont en aucun cas prescriptifs ou exhaustifs. Les éléments proposés sont issus des pratiques des entreprises à l'heure actuelle (2023).



Remerciements

L'Orse remercie Frédéric Pinglot, VP Performance durable chez Schneider Electric, pour sa disponibilité, ses conseils et ses apports précieux au groupe de travail « Double matérialité », et plus largement à l'Atelier Reporting de l'Orse.

Enfin, l'Orse remercie ses membres et les entreprises participantes pour leur assiduité et leurs partages tout au long de ces 4 mois de travail collectif :

Cécile Mathivet (Adecco Group), Estelle Perez (Axa), Sarah Kerzerho (Convivio), Michel Huygen (Covéa), Marie Montiel et Pierre-Louis Robert (Decathlon), Sophie Pottier et Sophie Rapenne (EDF), Thuy-Tien Gluck (HSBC), Cécile Hoang-Van (Klésia), Agnès Nusse (My Money Group), Emilie Da Encarnação et Daniel Montero (Schneider Electric), Florence Cousin et Cécile De Saporta (SNCF), Magali Hervé et Philippe Pacaud (TotalEnergies).

Audencia, l'IFACI et PwC remercient tous les participants à ces travaux pour leurs riches contributions, leur partage d'expériences et leur engagement durant le projet.

En particulier : Adéo, Covéa, Danone, Dassault Systèmes, Decathlon, EDF, La Poste Groupe, L'Oréal, Michelin, Orange, Technip Energies, Véolia.

Audencia, l'IFACI et PwC remercient aussi la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) pour sa participation en tant qu'observateur du projet.

A propos des auteurs

A propos d'Audencia

La Chaire « Performance globale multi-capitaux » a pour objectif de renforcer les systèmes de mesure et de contrôle multi-capitaux par l'innovation, de participer à la standardisation internationale dans le domaine et d'accompagner la transformation des équipes et des professions. Elle a réalisé sur la période 2020-2024 des travaux sur trois piliers : transformer la comptabilité de demain, accompagner les professions du chiffre, travailler à la standardisation et à la normalisation de la comptabilité du développement durable.

Delphine Gibassier et Emmanuelle Cordano de la chaire ont participé à cette étude.

www.audencia.com

A propos de l'IFACI

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) rassemble plus de 6 500 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'institut est affilié à The IIA, réseau mondial représentant plus de 220 000 professionnels.

L'IFACI a pour but de fédérer, promouvoir et représenter les métiers du risque, de l'audit et du contrôle internes pour renforcer la confiance des parties prenantes envers les organisations.

www.ifaci.com

A propos de l'Orse

L'Observatoire de la responsabilité sociétales des entreprises (Orse) est une organisation multi-parties prenantes (entreprises, organisations syndicales, fédérations) qui accompagne la transformation de la RSE. Cette vision s'articule autour de 3 missions :

- anticiper et animer les dynamiques émergentes autour 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 l'ensemble de ses expertises,
- mettre à disposition des acteurs de la RSE des clefs de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international.

www.orse.org

A propos de PwC France & Maghreb

En France et au Maghreb, PwC développe des missions de conseil, d'audit et d'expertise juridique et fiscale pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Fortes de plus de 6 750 collaborateurs, ses équipes pluridisciplinaires conjuguent leurs savoir-faire au sein d'un réseau international de plus de 364 000 personnes dans 151 pays. PwC France et Maghreb a pour ambition stratégique de devenir l'acteur de référence de la création de confiance et de la transformation durable des entreprises, en ligne avec la stratégie mondiale du réseau PwC, The New Equation. Rendez-vous sur :

www.pwc.fr

Contacts ▲

AUDENCIA

Delphine Gibassier
Titulaire de la Chaire
Performance Globale Multi-Capitaux
dgibassier@audencia.com

IFACI

Philippe Mocquard
Délégué Général
pmocquard@ifaci.com

ORSE

Géraldine Fort
Déléguée Générale
geraldine.fort@orse.org
et

Maya Vié
Chargée de mission
Gouvernance & Reporting
maya.vie@orse.org

PwC

Caroline Naït-Mérabet
Associée
Sustainability Risk & Regulatory
caroline.nait-merabet@pwc.com
et

Charlotte Gabet
Senior Manager
Sustainability Risk & Regulatory
charlotte.gabet@pwc.com

Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme se substituant à une consultation rendue par un professionnel. En tout état de cause, en aucun cas la responsabilité de PricewaterhouseCoopers France et Maghreb et/ ou de l'une quelconque des entités membres du réseau PwC ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document.

PricewaterhouseCoopers France et Maghreb est membre de PricewaterhouseCoopers International Ltd, société de droit anglais. PwC désigne la marque sous laquelle les entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd rendent leurs services professionnels et peut également faire référence à l'une ou plusieurs des entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd dont chacune est une entité juridique distincte et indépendante.

© 2023. PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés. Tous droits réservés. Réalisation Creative Lab PwC France. ©Istcokphoto © Getty Images