

**De la matérialité à la double matérialité :
analyse méthodologique d'un outil
institutionnel. Le cas d'un groupe
international de distribution soumis à la
directive CSRD.**

**From materiality to double materiality :
methodological analysis of an
institutional tool. Case study of an
international retail firm concerned by the
CSRD.**

SAGGIO MARIE

Recherches réalisées au cours du Master 2 "Management de la RSE"

IAE Paris Est.

Résumé

Le 21 juin 2022 l'Union européenne a voté l'amendement de la NFRD qui devient ainsi la CSRD. La Corporate Sustainability Reporting Directive redessine le reporting de durabilité de plus de 50 000 entreprises de l'Union Européenne. La pierre angulaire de ce nouveau reporting est la double matérialité.

L'outil d'analyse de matérialité est déjà connu des entreprises puisqu'il s'agit avant tout d'une notion comptable qui a ensuite été transférée aux notions de durabilité sur des informations environnementales, sociétales et de gouvernance. La directive vient ici donner une nouvelle vision et une nouvelle méthodologie au concept.

Cet article se donne pour objectif de comprendre et d'analyser les conséquences du changement méthodologique de la matérialité à la double matérialité. Ce questionnement est complété d'une analyse des réponses potentielles d'une entreprise à la contrainte institutionnelle. En effet, une directive européenne s'applique - par définition - à tout un ensemble d'entreprise par la contrainte légale. Or, pour qu'un outil soit appliqué de manière cohérente et utile à une telle diversité d'entreprises, il faut que celles-ci le comprennent et en conçoivent l'utilité. C'est pourquoi la question de la méthodologie est ici couplée à celle de la réponse des entreprises à la contrainte institutionnelle.

Mots clés : CSRD ; Double matérialité ; Comptabilité ; Reporting

Key words : CSRD ; Double materiality ; Accounting ; Reporting

Clause de confidentialité

L'entreprise qui fait l'objet de l'étude de cas ainsi que le cabinet de conseil qui l'accompagne ont souhaité resté anonyme à la suite des entretiens menés et des documents méthodologiques récoltés. Les résultats de l'analyse ne sont pas encore communiqués au public, aussi ils ne sont pas présents dans ce travail ce qui n'entache en rien le travail d'analyse mené sur la méthodologie. Ainsi, toute référence à l'entreprise terrain sera faite sous le pseudonyme "Le Groupe". Le cabinet de conseil sera référé sous le nom de "Le Cabinet". Les noms et prénoms des personnes travaillant dans ces deux structures ont aussi été changés et sont reconnaissables au fait qu'ils n'ont pas de nom de famille.

Table des matières

Introduction	5
1. Comprendre l'enjeu de l'analyse de matérialité dans la RSE d'un groupe multinational : cadre conceptuel et théorique	8
1.1 La RSE se formalise à travers le reporting extra-financier	8
1.1.1. D'une pratique volontariste à une pratique encadrée : l'enjeu du reporting extra-financier	8
1.1.2 L'analyse néo-institutionnelle permet de comprendre le champs des réponses possible d'une entreprise à la contrainte institutionnelle	13
1.2 L'analyse de matérialité - un outils comptable qui se perfectionne pour s'adapter aux enjeux de durabilité	17
1.2.1. L'analyse de matérialité : de la comptabilité à la durabilité.	17
1.2.2. Deux visions opposées de l'analyse de matérialité : l'IIRC et la GRI	20
1.3 L'évolution du cadre normatif de la matrice de matérialité pour perfectionner la pratique	23
1.3.1. Un exercice limitée jusqu'à présent : illustrations	23
1.3.2. La CSRD implémente la double matérialité avec une nouvelle méthodologie	26
2. Le cas du Groupe dans le renouvellement de son analyse de matérialité	35
2.1 Méthodologie de l'étude de cas	35
2.1.1 Pertinence du sujet et justification du terrain	35
2.1.2 Design de la recherche	35
2.2. Contextualisation : l'enjeu de la double matérialité chez Le Groupe	49
2.2.1 Présentation du groupe et de sa stratégie RSE	49
2.2.2 Renouveler l'analyse de matérialité en lien avec la directive CSRD : l'accompagnement par un cabinet externe	50
2.3. Résultats	51
2.3.1. Quelle(s) réponse(s) méthodologiques de l'EFRAG aux limites de la matérialité simple ?	53
2.3.2 Quelle(s) réponse(s) l'entreprise envisage-t-elle face à la contrainte institutionnelle ?	61
2.4. Discussion	70
Conclusion	72
Bibliographie	75

Introduction

“La double matérialité est un élément de différenciation clé par rapport aux autres projets de reporting de durabilité. L'Europe promeut une démarche prenant en compte l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise. Elle répond ainsi aux attentes, en matière d'information et de partage de la valeur, des actionnaires, des prêteurs, des investisseurs, des syndicats, des salariés, des fournisseurs, de la société civile...”

De Gaulle Fleurance, “Interview croisée de Patrick de Cambourg et Emmanuel Faber”, Observatoire des transitions sociétales, 9 janvier 2023.

Patrick de Cambourg, président du Sustainability Reporting Board de l'EFRAG - conseiller technique auprès de l'Union Européenne (UE) pour la rédaction des standards CSRD - définit ainsi l'ambition derrière la double matérialité. L'Union Européenne a voté le 21 juin 2022 l'amendement de la NFRD qui devient de cette manière la CSRD. La pierre angulaire de cette obligation de reporting est l'exercice de double matérialité. Cette analyse repose sur une définition et une priorisation des impacts - positifs et négatifs, potentiels et réels - à la fois financiers mais aussi sociaux et environnementaux des activités d'une entreprise. L'analyse de matérialité s'inscrit donc dans les obligations clés de reporting des entreprises.

En plus d'être une contrainte forte pour les entreprises, la CSRD est un enjeu clé pour l'Union Européenne. Le reporting extra-financier a été largement critiqué, à la fois dans la littérature et dans les écosystèmes des entreprises pour ses défauts méthodologiques, la limite de cohérence et de transparence qu'il fournit, et la vision de la société qu'il institutionnalise.

A cela s'ajoute un enjeu entièrement politique : qui de l'Union Européenne ou du monde anglo-saxon, représenté par l'ISSB, va s'imposer dans la définition des standards environnementaux ? Alors que la RSE devient de plus en plus contraignante face à l'échec massif des politiques volontaristes, c'est une question d'influence qui se joue, à l'instar de celle perdue par l'Union Européenne lorsque les normes IFRS financières sont devenues un standard mondial. On peut ainsi lire la chose suivante dans une lettre ouverte de la Banque Centrale Européenne à Emmanuel Faber, directeur de l'ISSB :

“ISSB-EFRAG cooperation should build on the good degree of overlap already achieved and identify remaining issues where alignment is insufficient and there is a risk of inconsistencies. [...] The ECB encourages the ISSB to continue reflecting on its materiality approach and regularly assess appropriateness of that approach to meet the needs of users.”

Letter from the ECB President to Mr Emmanuel Faber, Chair of the International Sustainability Standard Board (ISSB) on the proposal for Sustainability Disclosure Standards aiming to provide a global baseline, 22 juillet 2022

Les enjeux de la CSRD sont donc multiples. Il nous semble ainsi intéressant de comprendre ce que l'analyse à la base du rapport de durabilité suppose et va changer pour les entreprises. Le concept de matérialité est loin d'être nouveau mais est entièrement redéfini et demande une nouvelle méthodologie aux entreprises. Plus

particulièrement, nous voulons nous intéresser à ces changements méthodologiques entre l'analyse de matérialité simple pratiquée jusqu'à présent et l'analyse de double matérialité.

Ainsi, notre travail portera sur le changement de méthodologie et la réponse apportée par les entreprises. Tous les éléments externes à ce cadre ne seront pas du périmètre de ce travail. En effet, l'analyse de matérialité est un sujet large, qui peut être relié à de nombreux concepts. Il est donc particulièrement important de définir ce qui sera étudié ou non. A titre d'exemple, la notion d'analyse de risques, proche de celle de matérialité, ne sera pas étudiée ici car ce n'est pas un élément de méthodologie de l'analyse de matérialité.

A ceci ajoutons un dernier élément : une directive européenne a vocation à s'appliquer à tout un ensemble d'entreprise par la contrainte légale. Or, pour qu'une méthodologie aussi vaste soit appliquée de manière pertinente, l'intérêt perçu par les entreprises est clé. C'est pourquoi la question de la méthodologie doit être, à notre sens, couplée avec celle de la réponse des entreprises à la contrainte institutionnelle.

Notre questionnement sera ainsi le suivant : **Dans quelle mesure l'exigence de double matérialité et la méthodologie proposée, formulées par la CSRD, viennent-elles répondre aux limites actuelles de l'exercice ? Quelles sont les réponses possibles des entreprises à la contrainte institutionnelle ?**

Pour répondre à cette question nous mobiliserons le cadre théorique de la théorie néo-institutionnelle. Les apports des auteurs autour de cette théorie nous permettront de comprendre les concepts clés pour aborder une politique descendante, venant d'une institution, et s'appliquant à un large panel d'entreprises. Notre travail empirique s'appuiera à la fois sur une analyse de matrice de matérialité simple et double, sur un panel d'entretiens réalisés avec des acteurs internes et externes à l'entreprise et surtout sur une observation.

En effet, l'un des apports majeurs de cet article est de donner un point de vue interne. Les recherches jusque-là réalisées sur les analyses de matérialité se placent à l'extérieur de l'entreprise. Ici, nous avons la possibilité de suivre la réalisation d'une entreprise de l'intérieur, en lien avec le cabinet de conseil qui l'accompagne sur l'analyse de ces enjeux matériels. Notre analyse pourra donc se faire sur le processus engagé par l'entreprise et l'ensemble des documents méthodologiques fournis par le cabinet de conseil.

Afin de restituer les résultats de cette étude, nous commencerons par exposer les éléments d'une revue de littérature permettant de comprendre le concept de matérialité et son évolution ainsi que les éléments méthodologiques de la matérialité simple et double. Nous définirons aussi notre cadre théorique. La seconde partie de cet article se compose des éléments de méthodologie, de la présentation de l'entreprise et des résultats de notre étude. Finalement, avant de conclure, nous ouvrirons une discussion sur les résultats obtenus.

1. Comprendre l'enjeu de l'analyse de matérialité dans la RSE d'un groupe multinational : cadre conceptuel et théorique

Dans un premier temps, nous allons poser les bases théoriques de notre analyse. Nous souhaitons ici retracer l'évolution de la vision de la RSE, d'une pratique volontaire jusqu'à l'apparition de cadre formel et encadré, à travers l'outil d'analyse de la matérialité. Dans la première partie, nous aborderons l'enjeu et le rôle du reporting extra-financier dans la mise en œuvre de la RSE. Nous présenterons également notre cadre conceptuel, celui de l'analyse néo-institutionnelle qui nous permettra de comprendre les liens entre institutions et entreprises. Notre seconde partie, se centrera sur l'analyse de matérialité comme outil comptable, détourné vers la durabilité, pour répondre à un besoin. Nous étudierons les différentes visions de cette analyse de matérialité et celle privilégiée par l'Union Européenne. Finalement notre troisième partie permettra de mettre en exergue les limites de l'exercice et ce que vient apporter la nouvelle directive CSRD avec la double matérialité.

Dans un premier temps nous allons donc nous concentrer sur l'évolution de la RSE vers une pratique encadrée pour comprendre l'importance que revêt l'analyse de matérialité, au cœur du reporting extra-financier.

1.1 La RSE se formalise à travers le reporting extra-financier

Dans cette première partie nous souhaitons définir et délimiter notre sujet. A l'aide de l'analyse de l'évolution de la vision institutionnelle de la RSE et des pratiques qui en découlent, nous souhaitons comprendre les enjeux du reporting extra-financier. Nous nous attacherons ensuite à définir un cadre théorique précis et adapté pour analyser notre sujet.

1.1.1. D'une pratique volontariste à une pratique encadrée : l'enjeu du reporting extra-financier

Les politiques de libéralisation des années 80 ont amené à un capitalisme débridé, notamment sous la houlette de M. Thatcher et de D. Reagan. Les contraintes nationales et internationales sur les entreprises sont très peu existantes puisque le paradigme est que le marché s'auto-régule et n'a pas besoin de l'Etat pour se faire. Mais les crises successives ont amené à se questionner sur cette capacité du marché et à demander une responsabilisation des entreprises sur leurs impacts sociaux et environnementaux. Le compromis fordien de l'Etat Providence s'est délité après les crises pétrolières : un nouvel acteur doit se soucier des thématiques sociétales et éthiques. La seule dimension de performance financière ne suffit plus, il s'agit de comprendre et d'anticiper l'impact sur l'ensemble des acteurs pour promouvoir une vision de l'entreprise plus durable. La notion de responsabilité sociétale de l'entreprise est pensée dans ce cadre : l'entreprise est responsable devant tout acteur affectée par ses activités (Capron & Quairel, 2010).

Le processus d'institutionnalisation de la RSE a commencé dans les années 2000 en Europe. Il se caractérise par plusieurs grandes étapes que nous rappelons ci-dessous :

Le livre vert de la Commission Européenne en 2001 donne une définition de la RSE comme un concept par lequel les entreprises intègrent des préoccupations environnementales et sociales dans leurs activités commerciales et dans leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire. Une seconde communication de 2002 codifie cette notion de volontarisme et définit la RSE comme une contribution des entreprises au développement durable. De la même manière, la naissance de l'Alliance Européenne pour la RSE, dirigée par les entreprises, ne remet pas en cause le paradigme néo-libéral. La RSE y est toujours perçue comme une pratique volontaire de partage de la valeur.

La décennie 2010 est un tournant. Elle se caractérise par une série de crises environnementales, sociales et économiques qui forcent à constater l'échec de la RSE : la crise de 2008, DeepWater Horizon en 2010, le Rana Plaza en 2013 ...

En réaction, en 2011, la stratégie "Renewed EU Strategy 2011-2014 for CSR" exprime la nécessité d'une approche stratégique, toujours volontaire qui identifie aussi des challenges qui demandent une approche multi partie-prenante et une meilleure attention aux droits de l'Homme. La RSE devient à ce moment là "la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société". A partir de 2013, on entre dans une période de réglementation dont l'apogée est la NFRD en 2014. A l'unanimité cette norme est considérée comme une énorme avancée. La tendance reste à la réglementation comme le montre la Loi devoir de vigilance française de 2017 et son projet à l'Union Européenne et surtout le nouveau règlement Taxonomie et directive CSRD qui vont venir réglementer les activités de l'entreprise par le biais du reporting extra-financier.

La RSE est donc avant tout conçue, au départ, comme une pratique volontaire des entreprises. Mais les résultats se faisant attendre et les crises continuant à se succéder, la réglementation a pris le pas pour imposer de nouvelles obligations aux firmes et notamment aux firmes multi-nationales.

Le reporting extra-financier est l'outil permettant une meilleure transparence des entreprises et permettant aux destinataires de mieux comprendre les décisions prises par les organisations. Il peut se définir de la manière suivante : "mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en communiquer les résultats puis à en rendre compte aux parties prenantes internes et externes" (GRI 3, 2006). Il permet donc de rendre compte non seulement de la répercussion des risques mais aussi de l'incidence de l'entreprise. Traditionnellement, cette pratique de reporting était limitée aux informations financières et comptables de l'entreprise. Celle-ci doit dorénavant communiquer un autre type d'information. Gray définit ainsi 3 types de reporting (Gray & Bebbington, 2001) :

1. Le reporting dans les documents financiers sur les activités économiques
2. Le reporting dans d'autres parties des rapports annuels ou dans des rapports indépendants sur les aspects environnementaux et sociaux de l'entreprise. Il se définit comme "le processus de communication des

faits sociaux et environnementaux des actions économiques des organisations à des groupes d'intérêts particuliers dans le cadre de la société au sens large". Capron en fournit une définition plus large, permettant de le considérer comme l'outil de dialogue entre l'organisation et la société. "Il doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans des domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés" (Damak-Ayadi, 2010).

3. Le reporting réalisé par d'autres organismes externes à l'entreprise.

Le reporting représente donc *l'accountability* soit la responsabilité des entreprises envers l'ensemble des parties prenantes - et non des seuls actionnaires - sur les thématiques environnementales et sociales. Il est donc un moyen de communication de l'entreprise vers la société civile. Le reporting extra-financier "construit une représentation de la gouvernance, des pratiques et des répercussions environnementales et sociales des activités de l'entreprise : c'est un artefact de la politique et des décisions effectives de l'entreprise qui assure une médiation avec les parties prenantes" (Geelhand de Merxem, 2021).

Il est aussi un moyen de légitimation des actions faites par l'entreprise vers des investisseurs qui regardent de plus en plus ces publications. En effet, l'Union Européenne agit en deux sens pour aider les entreprises considérées comme plus soutenables à recevoir le plus d'investissements. D'un côté des directives européennes s'appliquant aux entreprises et demandant des publications de plus en plus complètes et financières (Taxonomie & CSRD). De l'autre, des directives demandent aux organismes financiers de rapporter sur la part d'activités vertes dans leur portefeuille (SFDR).

Cette pratique est devenue un incontournable puisqu'aujourd'hui 96% des 250 plus grandes entreprises s'y prêtent contre 12% en 1993. En effet, le reporting environnemental et social commence à prendre de l'importance dans les années 2000 avec des initiatives internationales, régionales et nationales. On peut faire la chronologie suivante (Baret & Helfrich, 2016):

- En 2000, Kofi Annan crée le Global Compact et un reporting volontaire pour les entreprises, au niveau international.
- En 2001, la loi NRE française oblige les entreprises françaises cotées à publier des informations sur leur prise en compte des conséquences de leur activité sur l'environnement et la société.
- Toujours en France, en 2012, le Grenelle II crée 42 indicateurs sur les dimensions sociales, sociétales et environnementales qui doivent être audités et publiés dans le DEU.
- En 2017, la DPEF transpose la NFRD européenne avec un reporting quantitatif et qualitatif validé par un audit.

- En 2018, le devoir de vigilance oblige les entreprises à se soucier de l'ensemble de leur chaîne de valeur, hors des frontières nationales. Cette loi française est la première en son genre mais il existe aujourd'hui un projet de norme européenne sur ce même devoir de vigilance.
- En 2022, la Taxonomie verte européenne et la CSRD viennent renouveler le dispositif de reporting extra-financier Européen. Ces deux normes sont conséquentes et viennent poser des méthodologies très précises pour des entreprises de plus en plus nombreuses. On peut clairement observer une réglementation qui se formalise, laissant de moins en moins de marge de manœuvre aux entreprises. L'ambition est clairement affichée de standardiser, de favoriser la transparence et d'augmenter la comparabilité entre les entreprises afin de rediriger les investissements vers les entreprises considérées comme les plus "vertes". Il n'existe à ce jour pas de sanctions définies autre que celle de rendre publique l'inaction environnementale de certaines entreprises sur des indicateurs très clairement définis.

Au-delà des reporting obligatoires ou volontaires décidés dans les institutions, de nouvelles institutions internationales se créent et proposent des standards, des nouvelles méthodologies de reporting. L'une des plus connues et largement adoptée est la Global Reporting Initiative qui communique la première édition de lignes directrices en 2000. On peut aussi citer l'IIRC ou International Integrating Reporting Council, créé en 2010 comme une solution à la crise financière et ayant pour but de minimiser le risque. Institution financière au départ donc mais qui émet aussi des guides et recommandations sur le reporting environnemental et social.

Le reporting extra-financier a été plébiscité et considéré comme une avancée importante en raison de la possibilité qu'il offre de dialoguer avec la société, de réduire l'asymétrie d'information. Il permet aussi de meilleures décisions d'investissement (Williamson, 1985) et par là, une réduction de l'aléa moral et de l'anti-sélection (Beaver, 1998). Le reporting extra financier est même une exigence des parties prenantes pour un accès à des informations vérifiées sur la durabilité permettant de comprendre le niveau d'engagement d'une entreprise envers des pratiques responsables (O'Dwyer et al. 2005). Ainsi, en 2020, Cho et al. montrent une relation positive entre la divulgation d'informations liées au développement durable et les réactions des marchés des capitaux. De la même manière Dhaliwal et al. examinent une réduction potentielle du coût de fond propre d'une entreprise quand celle-ci divulgue de manière volontaire ces informations (Dhaliwal et Al., 2011).

Pourtant cet outil est aussi très largement critiqué. On peut s'appuyer sur les travaux de Gray pour expliciter les principales critiques qu'il fait au reporting extra-financier comme outil de de la responsabilité sociétale des entreprises, c'est-à-dire de la manière des entreprises d'expliquer et de justifier leurs performances et actions aux parties prenantes (Gray, 1992). On peut ainsi relever quatre principales critiques.

La première concerne la qualité et la fiabilité des informations (Gray, 2010). Il a été remis en cause par de nombreux auteurs (Boiral, 2013) que les informations communiquées par les entreprises permettent une meilleure responsabilité des entreprises. Celles-ci peuvent en effet se servir du reporting comme un outil pour

divulguer les informations voulues aux parties prenantes plutôt que de faire le choix d'une transparence totale. Le reporting devient ainsi un outil pour protéger son image, un outil de communication et de légitimation sociale face aux pressions externes et critiques sur les impacts environnementaux (Bansal et Clelland, 2004). On peut parler ici de technique de neutralisation soit d'une stratégie utilisée au niveau de l'organisation pour divulguer des informations permettant de rationaliser et de légitimer, à travers des arguments socialement acceptables, des comportements non éthiques, des impacts négatifs et des problèmes qui pourraient autrement affecter l'image de l'entreprise, de ses managers et de ses employés.

La seconde critique concerne l'objet même du reporting extra-financier. Celui-ci divulgue des justifications et des explications plutôt que des actions (Milne et Gray, 2013). Les discours tendent à montrer que les entreprises vont vers la durabilité mais les informations divulguées sont rarement suffisantes pour montrer un réel changement. Le reporting peut donc être utilisé pour masquer une réalité de *Business as usual* avec des actions mineures pour l'environnement. On en revient ici à un outil de management symbolique pour augmenter la légitimité sociale des entreprises (Milne et Gray, 2013).

La troisième critique concerne l'idéologie portée par les reportings extra-financiers. En effet, ceux-ci légitiment une certaine idéologie de divulgation d'information qui reflètent les intérêts des organisations plutôt que ceux des parties prenantes (Milne et Gray, 2007). Le processus de production du reporting inclut rarement les parties prenantes et tend à être conditionné par un souci de relation public plutôt que de transparence. Le langage utilisé est contrôlé par le management avec un vocabulaire d'actions positives et de neutralisation, au sens vu auparavant. Le reporting permettrait ainsi de préserver les apparences et les intérêts des entreprises plutôt que d'informer les parties prenantes, en projetant une image idéalisée de l'entreprise et contribuant ainsi au greenwashing (Cho et al., 2010).

Finalement, la quatrième critique concerne les indicateurs. Un reporting d'informations de durabilité suppose l'existence d'indicateurs clairs de mesure de la performance. Ces indicateurs ne doivent pas seulement mesurer l'impact de l'entreprise mais aussi l'amélioration / détérioration des écosystèmes à un niveau plus global (Milne et Gray, 2013). Certains indicateurs, notamment de biodiversité, restent incertains.

L'analyse de matérialité est un outil du reporting extra-financier. Elle est souvent perçue comme la base permettant ensuite de reporter sur les enjeux environnementaux et sociaux. Il était ainsi nécessaire de revenir aux bases du reporting extra-financier et aux critiques qui lui sont adressés pour comprendre les attentes de légitimation, de priorisation et de transparence via l'analyse de matérialité. C'est un outil qui a aussi été fortement critiqué comme nous allons le voir et dont le changement de méthodologie peut être à l'origine d'un renouveau du reporting.

Le reporting extra-financier est un champ assez large de recherche qui soulève de nombreux enjeux. Afin de situer notre sujet et l'approche que nous souhaitons développer, on se propose de définir notre cadre théorique ci-dessous. L'analyse néo-institutionnelle nous donne en effet des clés pour comprendre les réactions des

entreprises aux pressions institutionnelles et notamment dans le cas d'une analyse de matérialité pour structurer rapport et stratégie.

1.1.2 L'analyse néo-institutionnelle permet de comprendre le champs des réponses possible d'une entreprise à la contrainte institutionnelle

Afin de répondre aux questions que nous nous posons ici nous souhaitons nous ancrer dans le cadre d'analyse de la théorie néo-institutionnelle. En effet, les concepts et théories développées dans ce courant vont nous donner des clés pour comprendre les relations entre institutions au sens large et organisations privées.

En 1983 DiMaggio et Powell (DiMaggio & Powell, 1983) présentent une alternative à la théorie des ressources - les organisations cherchent à réduire l'incertitude liée à leur environnement (Koenig, 1999) - ou à l'écologie des populations - les organisations en adéquation avec les critères environnementaux sont positivement sélectionnées et survivent (Hannan & Freeman, 1977). Ils cherchent à expliquer les actions des organisations dans leur environnement par la culture et la cognition collective. Ils définissent ainsi l'environnement institutionnel comme l'ensemble des mythes, cadres et schémas cognitifs et de croyances collectives permettant d'aborder les actions et les formes des organisations à l'aune de leur légitimité. Celle-ci représente donc le caractère "approprié" des organisations selon des cadres cognitifs et culturels partagés. Leurs conclusions se font autour du concept clé d'isomorphisme c'est-à-dire de la tendance des organisations à s'imiter et se ressembler plutôt que de se distinguer et s'adapter à des contraintes matérielles spécifiques à leur activité. C'est la recherche d'une légitimité sociale qui guide certaines décisions ou comportements dans les organisations. L'apport majeur de leur travail, dans le cadre de notre recherche, est de considérer les entreprises non pas comme des acteurs isolés et indépendants mais comme gravitant dans un écosystème composé d'autres entreprises, d'organisations publiques, syndicales, d'université, de think-tanks ... Analyser une entreprise demande de comprendre les interactions, visibles ou non, entre l'ensemble de ces acteurs. L'entreprise est représentée comme "encastrée dans la société" (Capron & Quairel Lanoizelee, 2015).

Cette première vague a ensuite été critiquée pour laisser place à une seconde vague. En effet, ces travaux attribuent aux organisations et aux acteurs un rôle passif, sous-évaluent la dimension stratégique de leurs actions. La seconde vague permet de considérer le rôle des acteurs dans la création et dans le maintien/démantèlement institutionnel.

En se plaçant à la suite des travaux néo-institutionnels précédents, North souligne que cette analyse se repose sur la relation entre d'un côté l'**environnement institutionnel**, et de l'autre **les arrangements institutionnels** (North, 1990). Le premier est l'ensemble des règles politiques, sociales ou légales édictées par les institutions. Le second rassemble les comportements adoptés pour répondre à ces règles. Christine Oliver avait déjà travaillé sur cette problématique en 1991 en définissant une typologie de réponses possibles des organisations à l'environnement institutionnel (Oliver, 1991). Les entreprises ont un choix, elles ne sont pas seulement des

réceptacles passifs des pressions institutionnelles. Elle considère ainsi les possibilités suivantes : Admettre ; Trouver des compromis ; Éviter ; Défier ; Manipuler.

Stratégies	Tactiques	Types de comportement
Se soumettre	Avoir des habitudes	Suivre des normes invisibles et des comportements socialement acceptés : reproduire des comportements acquis
	Imiter	Imiter des modèles institutionnels : reproduire des comportements qui fonctionnent (isomorphisme mimétique)
	Se conformer	Obéir à des règles et des normes (plus actif que les deux tactiques précédentes)
Transiger	Equilibrer	Equilibrer les attentes des différents acteurs : rechercher l'équité entre les différentes parties prenantes et les intérêts internes
	Apaiser	Accorder différents éléments institutionnels. Se conformer au minimum.
	Négocier	Négocier avec les parties prenantes (plus actif que les deux tactiques précédentes)
Eviter	Dissimuler	Masquer sa non-conformité derrière une façade de soumission
	Protéger	Relâcher les liens institutionnels : limiter les évaluations extérieures
	Esquiver	Changer d'objectif, d'activités ou de domaine : l'organisation quitte le champ où s'exercent les pressions
Défier	Rejeter	Ignorer des valeurs et normes explicites
	Contester	Contester des règles et des exigences
	Attaquer	Agir contre les sources des pressions institutionnelles
Manipuler	Coopter	Importer des acteurs influents au sein de l'organisation : persuader des parties prenantes de rejoindre l'organisation
	Influencer	Façonner les valeurs et critères : influencer la perception du public
	Contrôler	Dominer les acteurs institutionnels et les procédures pour les contrôler

**Comportements stratégiques adoptés par les entreprises en réponse aux pressions institutionnelles
(adapté de Oliver, 1991).**

Source : Marie-Liesse Gardelle Dovergne. Evènements sportifs et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'évènements sportifs en matière de RSE. Education. Université Paris Sud - Paris XI, 2012

Ces stratégies vont dépendre de 10 facteurs déterminants. Ces facteurs institutionnels permettent de comprendre la réponse de l'entreprise. Ce sont les suivants :

1. La cause : légitimité sociale ou économique,
2. Les acteurs : demande d'acteurs multiples ou dépendance aux acteurs institutionnels,
3. Le contenu : cohérence avec les objectifs opérationnels ou contraintes discrétionnaires imposées à l'organisme)
4. Les moyens : contrainte légale ou diffusion volontaire de normes
5. Le contexte des pressions exercées : incertitude environnementale ou interdépendance environnementale.

Finalement, dans son travail Oliver émet des hypothèses sur les liens entre le type de réponse stratégique et le facteur prédictif concerné. Le tableau suivant permet de synthétiser le comportement de l'entreprise en fonction du degré de chacun des facteurs prédictifs identifiés.

Facteurs institutionnels prédictifs		Comportement stratégique des entreprises				
		Soumission	Compromis	Evitement	Défi	Manipulation
Cause	Légitimité	Elevé	Faible	Faible	Faible	Faible
	Efficacité	Elevé	Faible	Faible	Faible	Faible
Acteurs	Multiplicité	Faible	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé
	Dépendance	Elevé	Elevé	Modéré	Faible	Faible
Contenu	Cohérence	Elevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
	Contrainte	Faible	Modéré	Elevé	Elevé	Elevé
Contrôle	Coercition	Elevé	Modéré	Modéré	Faible	Faible
	Diffusion	Elevé	Elevé	Modéré	Faible	Faible
Contexte	Incertitude	Elevé	Elevé	Elevé	Faible	Faible
	Interdépendance	Elevé	Elevé	Modéré	Faible	Faible

Facteurs institutionnels prédictifs et comportements des entreprises (adapté de Oliver, 1991).

Source : Marie-Liesse Gardelle Dovergne. Evènements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'évènements sportifs en matière de RSE. Education. Université Paris Sud - Paris XI, 2012

Marie Liesse Gardelle Dovergne conclut sur les travaux d'Oliver de la manière suivante : "Pour cet auteur, les entreprises réagissent aux pressions institutionnelles qui s'exercent sur elles en fonction du type de pression mais aussi en fonction d'une stratégie adoptée dans le but de se conformer aux attentes des parties prenantes ou, au contraire, de résister à ces pressions, voire de manipuler les acteurs et les normes pour éviter de s'y conformer et faire évoluer les attentes des parties prenantes dans un sens jugé plus favorable à l'organisation" (Dovergne, 2012).

Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) proposent de classer ces stratégies en deux grandes orientations : les stratégies défensives d'une part et les stratégies réactives ou proactives d'autre part. Les travaux d'Oliver sont la première étape dans les recherches néo-institutionnelles pour passer d'acteurs passifs, réceptifs à des acteurs qui ont un poids dans le changement institutionnel. Face aux pressions institutionnelles, les décideurs disposent de plusieurs choix qui s'inscrivent dans une démarche stratégique.

En poussant plus loin l'idée d'acteurs "acteurs" se forment des concepts clés qui sont ceux d'entrepreneurs institutionnels et de travail institutionnel. Ce dernier nous intéresse particulièrement. Il est défini par Lawrence et Suddaby en 2006 comme le processus collectif qui permet l'émergence de la norme. Ils cherchent à comprendre la manière dont les institutions et les normes se créent mais aussi se maintiennent et disparaissent. Il s'agit de l'ensemble des pratiques intentionnelles ou non des acteurs qui visent à déstabiliser, maintenir et créer l'ordre institutionnel. Le changement institutionnel n'est donc pas la résultante de la volonté d'un acteur mais d'un ensemble d'acteurs, en mouvement, qui interagissent et agissent de façon stratégique ou qui entraînent des

conséquences inattendues. Parmi les types de travail institutionnel visant au changement social, on trouve 3 principales actions (Ben Silmane & Leca, 2010):

1. La création institutionnelle qui permet de mettre en place de nouvelles pratiques, routines et standards. Ce travail comprend à la fois les opérations visant à donner une légitimité à de nouvelles pratiques vis-à-vis des parties prenantes les plus à même de favoriser ou empêcher le développement de la norme. Il s'agit aussi de doter une activité de nouvelles règles par des normes coercitives ou indicatives et la création de réseaux d'acteurs.
2. Le maintien institutionnel concerne des acteurs en place qui sont favorisés par les institutions et vont tenter d'assurer le maintien des normes présentes.
3. Le travail de déstabilisation des institutions qui concerne la première phase du processus de changement institutionnel au cours de laquelle certaines parties prenantes essaient de convaincre ou de contraindre d'autres acteurs à se détourner des institutions en place.

Dans le cadre de notre travail, on choisit de retenir la définition de Ménard en évoquant les institutions : un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encadrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions (Ménard, 2003). De même, on entendra par processus d'institutionnalisation, le processus par lequel les pratiques sociales sont reproduites ou redéfinies par de nouvelles normes qui émergent, se diffusent et s'implantent dans les entreprises (Ibid).

Le cadre d'analyse que nous venons d'expliquer est pertinent dans l'analyse de pratique de Responsabilité Sociétale de l'entreprise. En effet, la RSE s'ancre dans une vision spécifique de l'entreprise, développée par John Elkington (Elkington, 2020) qui est que l'entreprise n'est pas seulement responsable de ses résultats économiques mais aussi de ses impacts sociaux et environnementaux. La RSE exprime ainsi l'idée que l'entreprise n'est pas seulement responsable envers ses actionnaires mais envers l'ensemble des acteurs qui sont affectés - positivement ou négativement - par ses activités. Si aujourd'hui la RSE fait partie des attributs d'une bonne gouvernance, la prise en compte des domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance (critères ESG) a été le fruit d'un long travail de normalisation par des institutions nationales, internationales à l'aide d'acteurs divers (syndicaux, ONG, scientifiques ...). Ainsi, la théorie néo-institutionnelle permet d'étudier le processus de modification des pratiques des entreprises dans ce domaine. Notre analyse se centrera sur une pratique précise qui est l'analyse de matérialité. Le cadre néo-institutionnel que nous avons étudié un peu plus tôt nous apprend donc que les communications et décisions des entreprises en matière de RSE sont dictées par une recherche de légitimité, par une réponse aux pratiques des entreprises de son écosystème et aux pressions des diverses parties prenantes. Il nous permet d'analyser l'émergence de cette réglementation et les réponses des entreprises.

Maintenant que nous avons bien défini les enjeux soulevés par le reporting extra-financier et l'optique de notre étude, il s'agit de comprendre précisément ce qu'est une analyse de matérialité. Notre sujet repose sur la distinction de la matérialité à la double matérialité. Pour pouvoir mener précisément cette analyse, il faut comprendre les origines du concept, ses ressorts, ses limites et ses apports. C'est ce que nous nous proposons de faire dans la partie suivante.

1.2 L'analyse de matérialité - un outils comptable qui se perfectionne pour s'adapter aux enjeux de durabilité

Dans cette seconde sous-partie, nous souhaitons comprendre pourquoi l'Union Européenne a souhaité réformer et encadrer plus fortement la pratique de l'analyse de matérialité. Pour ce faire, nous commencerons par étudier les origines du concepts et ses apports dans les rapports sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ensuite, nous verrons les différentes approches et méthodologies existantes, et surtout celle retenue par l'Union européenne jusqu'à présent.

1.2.1. L'analyse de matérialité : de la comptabilité à la durabilité.

Le principe de matérialité est au départ une pratique venant des normes comptables. Frishkoff, en 1970, dit de la matérialité qu'elle est la première pierre de la comptabilité. Ainsi dans son sens original, il ne s'agit pas de publier des questions et politiques extra-financière qui s'apprécient sur le temps long mais sur des questions financières qui s'apprécient sur le temps court pour les actionnaires. En comptabilité et en audit financier, la matérialité identifie des informations importantes à inclure et à vérifier dans les états financiers. Elle permet donc une flexibilité par rapport aux règles tout en gardant les principes d'un reporting juste et fidèle de la situation économique et financière de l'entreprise. Le FASB définit la matérialité de la manière suivante :

"The omission or misstatement of an item in a financial report is material if, in the light of surrounding circumstances, the magnitude of the item is such that it is probable that the judgment of a reasonable person relying upon the report would have been changed or influenced by the inclusion or correction of the item".

La matérialité est ainsi le résultat d'un jugement fait par les managers et les auditeurs afin d'être sûre que toute information nécessaire se trouve dans les rapports. l'IASB explicite cette information de la manière suivante : "Information is material if omitting, misstating or obscuring it could reasonably be expected to influence the decisions that the primary users of general purpose financial statements make on the basis of those financial statements, which provide financial information about a specific reporting entity".

La matérialité est à la base des différents types de reporting car elle organise la divulgation d'informations aux parties prenantes, elle permet aux décideurs de savoir sur quels enjeux se concentrer et elle permet de minimiser le risque du flux d'informations et d'indicateurs.

La matérialité repose sur le concept de l'investisseur raisonnable. Il est important que l'investisseur puisse trouver dans les états financiers l'ensemble des informations qui lui permettront de prendre une décision raisonnée par rapport à l'entreprise ensuite. La logique est assez similaire pour le reporting extra-financier : l'ensemble des parties prenantes du rapport doivent pouvoir avoir une vision fidèle des résultats environnementaux et sociaux de l'entreprise pour adopter un comportement raisonné ensuite. La principale différence vient donc de l'horizon des informations : une information financière est principalement appréciée sur le court terme alors que l'information environnementale et sociale doit permettre une gestion soutenable de long-terme pour l'entreprise.

Le principe de matérialité est devenu omniprésent dans les informations de durabilité, sur des enjeux sociaux et environnementaux avec des risques et opportunités de long terme. L'information communiquée est ainsi plus prospective et narrative sur les choix de l'entreprise. Le concept a été jugé utile dans le reporting extra-financier car une divulgation colossale d'informations ne permettrait pas d'identifier ce qui est important pour les lecteurs. Ce serait entraver la transparence plutôt que de la promouvoir. L'analyse de matérialité a aussi pour intérêt de permettre d'identifier les risques. Le TCFD (Taskforce on Climate-related Financial Disclosures) a ainsi encouragé à accroître la communication des informations liées au climat qui sont matérielles afin de minimiser les risques physiques et de transition (TNFD, 2017).

La directive NFI définit en premier la matérialité pour l'information non financière : "materiality requires that the Assurance Provider states whether the Reporting Organization has included in the report the information about its sustainability performance required by its stakeholders for them to be able to make informed judgments, decisions and actions" (AccountAbility, 2006). La définition est donc très semblable à celle de l'information financière à la différence qu'elle se concentre sur l'information pour les parties prenantes et non les investisseurs et sur les décisions et actions plutôt que les décisions d'investissement. Pour autant, l'objectif est le même : permettre de prendre des décisions raisonnées. Transposé dans le langage de la RSE, le seuil de matérialité est donc celui au-delà duquel des enjeux éthiques, sociaux ou environnementaux sont jugés pertinents et significatifs pour l'entreprise, parce qu'ils ont un impact potentiellement important sur ses parties prenantes, son environnement ou sa performance économique, ou enfin parce qu'elle décide proactivement qu'ils sont importants pour sa stratégie.

L'analyse de matérialité est donc devenue un outil nécessaire aux directions développement durable. Elle a l'avantage de permettre un tour d'horizon des enjeux de durabilité en analysant l'ensemble des impacts que peut avoir l'entreprise. La matérialité permet aussi un meilleur engagement des parties prenantes et un alignement entre leurs attentes et la stratégie interne de l'entreprise. Surtout l'analyse de matérialité est une réelle menace aux critiques du rapport de durabilité puisqu'elle permet une prise en compte des parties prenantes, une identification de l'ensemble des impacts de l'entreprise.

Le débat autour de la matérialité va venir de la méthode. Si l'ensemble des standards et des institutions s'accordent pour définir la matérialité comme la divulgation d'informations importantes, ce qui se cache derrière l'important est moins évident. En effet, il n'est pas possible de copier la méthode de l'analyse financière puisqu'il s'agit d'informations différentes, pas forcément quantitatives. Les informations financières sont quantitatives et résultent de l'échange de biens et services sur un marché pour un prix défini alors que les informations non financières n'ont pas de prix de marché et ne peuvent être échangées (Mio, 2020). Définir la valeur de ces informations n'est alors pas aisé, surtout que l'information s'adresse à un très large spectre de personnes.

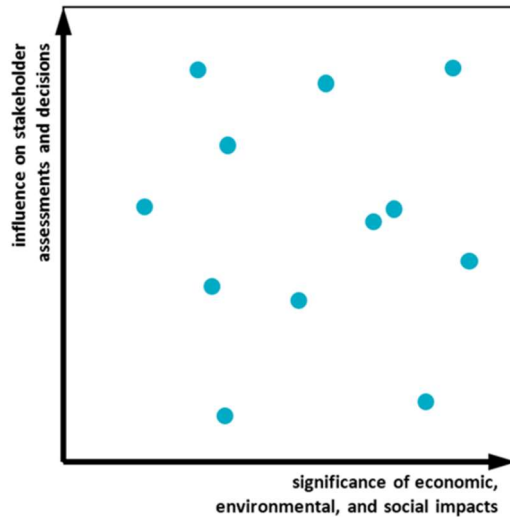
On peut ainsi trouver deux grands groupes qui approchent l'analyse de matérialité selon deux visions distinctes. D'un côté, l'approche menée par les Nations-Unies et le GRI s'adressent à un spectre large de parties prenantes, investisseurs compris. De l'autre, le FRC, TCFD, IFRS Foundation ou encore IIRC prônent une matérialité dirigée principalement vers les investisseurs. Ces deux visions ont des impacts très importants sur la méthodologie retenue et le type d'informations divulguées. Nous allons définir ces deux méthodes pour comprendre ce que recoupe la "double-matérialité" qui vise à la diffusion des deux types d'informations environnementales et sociales.

En ce qui concerne la méthodologie de l'exercice, il n'existe pas une méthodologie universellement acceptée. On peut tout de même retrouver un consensus autour des quatre étapes suivantes :

1. L'identification des enjeux
2. La réalisation d'entretiens auprès des parties prenantes ou la diffusion de questionnaires pour récolter leurs opinions
3. La cotation des enjeux
4. La réalisation d'une matrice.

Le résultat d'une analyse de matérialité est présenté sous forme de matrice.

L'analyse de matérialité est donc devenue une pratique courante pour les services RSE des entreprises. Cet exercice se présente généralement sous la forme d'une matrice. Pour une analyse de matérialité simple, on retrouve d'un côté l'impact des enjeux sur l'entreprise et de l'autre l'intérêt pour les parties prenantes. Dans une matrice de double matérialité, nous allons retrouver l'impact de l'entreprise sur les enjeux économiques et sociaux d'un côté et de l'autre l'impact de ces mêmes enjeux sur la santé économique et financière de l'entreprise. Le schéma ci-dessous représente cette matrice de matérialité simple :



Matrice de matérialité

Source : Bellantuono, Nicolas & Pontrandolfo, Pierpaolo é Scozzi, Barbara. (2016). Capturing the Stakeholders' View in Sustainability Reporting: A Novel Approach. Sustainability. 8. 379. 10.3390/su8040379.

L'analyse de matérialité est donc un concept emprunté à l'analyse comptable financière en raison de la facilité qu'il offre à déterminer les informations significatives pour une entreprise, permettant de focaliser l'attention sur ces dernières. Plusieurs méthodologies existent à ce jour, soit portées par des organismes de normalisation internationaux ou par des institutions locales ou internationales. Il existe un réel engouement sur le sujet qui devient une obligation pour les entreprises au moins de manière indirecte, c'est-à-dire par la pression institutionnelle. On entend donc le terme institutionnel au sens large ici. La sous partie suivante va nous permettre de comprendre les débats méthodologiques qui sont en réalité des débats sur la vision même de la RSE. Nous nous attarderons également sur le choix fait par l'Union Européenne jusqu'à présent.

1.2.2. Deux visions opposées de l'analyse de matérialité : l'IIRC et la GRI

Nous allons ici comprendre la différence entre l'analyse de matérialité vue par la GRI et l'analyse de matérialité vue par l'IIRC. Nous verrons ensuite comment la NFRD vient s'insérer dans ce paysage. La différence entre les approches pourrait se résumer par une lutte entre "la gouvernance des actionnaires" et la "gouvernance des parties prenantes" (Raith, 2023), extrapolée, c'est donc un débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'IIRC adopte un point de vue traditionnel. Il semble important de préciser que l'IIRC est une coalition mondiale de régulateurs, investisseurs, entreprises, organismes de normalisation, profession comptable et ONG. La marque IR Framework a été déposée en 2013 avec l'ambition d'en faire une norme mondiale. L'IR se caractérise par une pensée "intégrée", c'est-à-dire la prise en compte active des relations entre les diverses unités opérationnelles et fonctionnelles et les capitaux que l'organisation utilise ou affecte. Ces capitaux sont la source de création de valeur : financière, manufacturé, humain, social, relationnel, intellectuel et naturel. La matérialité

est un principe directeur qui permet de fournir des informations sur les questions qui affectent la capacité de l'entreprise à créer de la valeur. Mais, ne sont significatives, que les informations qui permettent à l'organisation de créer de la valeur pour elle-même. L'objectif premier est d'expliquer aux apporteurs de capitaux comment une organisation crée et préserve de la valeur au cours du temps. Selon la vision de l'IIRC, l'entreprise doit se concentrer sur des questions monétaires et financières, c'est-à-dire la question du risque moral dans le capitalisme managérial, la protection des droits de propriété des investisseurs. Cette vision correspond à celle du monétariste Friedman qui considère que "la responsabilité sociétale des entreprises est de faire du profit" (Friedman, 1970). La matérialité doit rester dans une logique de marché pour protéger les investisseurs (Edgley & al. 2015).

Les normes du GRI sont aujourd'hui mondiales et ce que nous allons exposer correspond à la dernière version en date des lignes directrices, c'est-à-dire la cinquième datant de 2016. La GRI, fondée en 1997, est un organisme indépendant international de normalisation sur la performance en développement durable des entreprises et organisations gouvernementales ou non. Elle fournit des exigences et lignes directrices de reporting pour assurer la transparence et la responsabilité sociétale des organisations. Pour citer la GRI, "les rapports doivent couvrir des sujets qui reflètent des impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs de l'organisation déclarante ou qui influencent de manière substantielle les évaluations et les décisions des parties prenantes (GRI, 101 " Foundation", chapitre 1.3). La matérialité porte donc sur deux dimensions et un éventail plus large bien qu'un sujet puisse être matériel seulement pour l'une des deux dimensions. La GRI adopte une vision réformatrice, plus progressiste de l'analyse de matérialité. Dans un modèle de gouvernance par les parties prenantes, on met l'accent sur les externalités négatives liées à la maximisation du profit. Il s'agit donc de prendre en compte l'ensemble des impacts sur l'ensemble des parties prenantes. Le scope est élargi par rapport à la matérialité de l'IIRC.

	GRI	IIRC
Publication	Externe	Interne
Prise en compte des parties prenantes	Nécessaire	Volontaire
Enjeux	Informations qui sont importantes pour l'ensemble des parties prenantes sur ce qui affecte l'entreprise, l'environnement et la société	Informations qui influencent l'évaluation de l'entreprise, de sa stratégie et de sa performance par les investisseurs

Intéressons nous maintenant à ce qui est demandé aux entreprises dans le cadre de la NFRD. Nous pouvons lire la phrase suivante dans l'article 1 de la NFRD : "Les grandes entreprises qui sont des personnes morales d'intérêt public dépassant à la date de leur bilan le critère du nombre moyen de 500 salariés au cours de l'exercice incluent dans le rapport de gestion une déclaration non financière contenant les informations nécessaires à la compréhension de la situation de l'entreprise le développement, la performance, la position et l'impact de son

activité, portant a minima sur les questions environnementales, sociales et sociales, le respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption et les pots-de-vin". Bien que le terme de matérialité ne soit pas clairement employé, c'est la définition d'une information matérielle non-financière. La NFRD considère comme matérielle toute information significative soit une information dont l'omission ou l'inexactitude pourrait raisonnablement influencer les décisions que prennent les utilisateurs sur la base des états financiers de l'entreprise. Il n'y a donc pas ici de partis pris pour l'une ou l'autre des visions de l'analyse de matérialité.

La directive ne contient donc pas de prescriptions concrètes, contraignantes. Mais le principe est central implicitement par le paragraphe 1 cité précédemment. Les législateurs et les experts, dans leurs interprétations et leurs mises en œuvre de la NFRD, suivent l'un ou l'autre des points de vue précédemment évoqués sur la matérialité dans les rapports non financiers. Ils optent soit pour ce qui a été appelé une interprétation "cumulative" de la "disposition générale", soit pour ce que l'on pourrait appeler une interprétation "additive" (Raith, 2023). L'article de Raith prend l'exemple de l'Autriche et de l'Allemagne.

L'Autriche opte pour une application additive de la matérialité : les entreprises doivent communiquer à la fois dans le sens d'une matérialité financière ET à impact dans le sens de la GRI. Alors qu'en Allemagne, la transposition opte pour une application cumulative : si les risques n'ont pas d'impact sur les résultats et développements de l'entreprise, ils n'ont pas à être divulgués.

Les universitaires et les comptables ont régulièrement considéré cette définition juridique comme allant de soi et se sont limités à en souligner les implications : "Les informations nécessaires à la compréhension de l'impact d'une organisation sur les aspects non financiers, mais pas pour comprendre sa performance et son évolution, ne font pas partie du contenu minimal d'une contenu minimum d'une déclaration non financière." (Kajuter, 2017). La justification est que d'une part, cela permettrait d'éviter un trop plein d'informations et une surcharge bureaucratique (Kumm et Woodtli, 2016). L'autre justification est que, dans la pratique, les impacts matériels d'une organisation et sur une organisation se chevauchent. A l'inverse, d'autres commentateurs ont une compréhension additive de la matérialité et conseillent aux entreprises de suivre le cadre de la GRI plutôt que de l'IIRC : sur la base d'un constat de "plusieurs différences déterminantes dans la matérialité des informations extra-financières", portant sur le "sens de l'impact", le "cercle des destinataires" et le besoin d'"informations qualitatives".

Nous venons donc de voir que l'analyse de matérialité est aussi un exercice politique. La vision à la base de la méthodologie recommandée - ou obligatoire - n'est pas sans conséquence dans la vision de la société qu'elle promeut. La NFRD était jusqu'à présent restée assez neutre sur le sujet, maintenant ainsi une sorte de flou sur ce qui était attendu des entreprises. Dans la section suivante, nous allons interroger le parti-pris choisi dans la nouvelle réglementation ainsi que les limites qui avaient été identifiées et mises en avant dans l'analyse de matérialité simple telle que demandées par la NFRD.

1.3 L'évolution du cadre normatif de la matrice de matérialité pour perfectionner la pratique

Dans cette dernière sous partie de notre premier chapitre, nous voulons comprendre pourquoi la nouvelle directive européenne - la CSRD - a réformé l'ambition, l'objectif et la méthode de l'analyse de matérialité. Pour ce faire, nous allons commencer par se pencher sur les limites de l'exercice au sens de la NFRD à l'aide des critiques adressés par la littérature à l'analyse de matérialité. Dans un second temps, nous nous pencherons de manière détaillée sur la CSRD et les travaux de l'EFRAG pour comprendre, étape par étape, ce qui est demandé aux entreprises dans le cadre de la production d'une analyse de double matérialité.

1.3.1. Un exercice limitée jusqu'à présent : illustrations

Dans un premier temps, nous allons donc commencer par nous intéresser aux limites de l'analyse de matérialité jusque- là réalisée par les entreprises, dans le cadre de la NFRD. On peut classer ces limites en deux grandes parties : une première qui concerne les étapes méthodologiques données de l'analyse de matérialité simple dans le cadre de la NFRD européenne et une seconde qui concerne l'outil et sa visée.

La première limitation de l'analyse de la matérialité au sens de la NFRD repose sur la NFRD elle-même. En effet, le peu de clarté utilisé pour expliquer l'objectif de l'analyse et la manière dont il doit être réalisé a mené à différents traitements de l'analyse de matérialité. Dans les études qui ont examiné la divulgation des entreprises après la publication de la NFRD, la matérialité n'a soit pas été prise en compte du tout, soit a été considérée à la marge. Dans les cas où l'exercice a été réellement réalisée, elle a été considérée de l'une des manières suivantes : pour donner un score aux différents impacts de l'entreprise et donc justifier la qualité de la divulgation, à la fois explicitement et implicitement ; l'analyse de matérialité se retrouve aussi comme un thème mentionné explicitement ou implicitement, notamment à travers les impacts dans les implémentations nationales du NFRD. La matérialité a aussi pu être traitée comme un des indicateurs de qualité du reporting développement durable, parmi d'autres. Finalement on retrouve l'analyse de matérialité comme l'un des aspects encodés dans le protocole d'analyse d'une étude de cas. Dans ce cadre, de nombreux acteurs ont appelé à une réforme et une clarification du principe de matérialité (Germanwatch, 2021). L'Union Européenne elle-même pointe ses faiblesses dans un rapport de 2018 en mettant en avant qu'un large panel de parties prenantes pointe une limitation de la NFRD dans la définition du concept de matérialité (EU Commission, 2018).

Nous avons déjà évoqué que le cadre de la NFRD avait donné lieu à des interprétations différentes à l'échelle même de pays comme le montre l'exemple de l'Allemagne et de l'Autriche. Ceci nous permet de montrer qu'il n'existait donc pas de méthodologie claire et standardisée donnée par l'Union européenne pour l'ensemble des entreprises de l'Union. Les entreprises se sont majoritairement tournées vers des cabinets de conseil qui proposent une méthodologie propre de l'exercice.

Or, selon un rapport de la GRI, une méthodologie précise est clé dans l'analyse de matérialité. Un manque de rigueur dans le processus permettant de déterminer les impacts matériels d'une entreprise amène à un rapport incomplet, qui donne une image faussée de la performance durable de l'entreprise en question. Ceci est à lier avec la divulgation de la méthodologie. Les entreprises doivent expliciter en détail la méthodologie utilisée pour produire l'analyse de matérialité pour que celle-ci puisse avoir un réel intérêt pour les parties prenantes. En effet, nous venons de voir que l'interprétation de l'outil a des effets sur sa portée, son efficacité. Or, souvent les entreprises donnent des déclarations assez vagues, présentant seulement de manière la plus favorable possible leur analyse. L'analyse de Beske et al en 2020 montre que les entreprises divulguent "leurs engagements envers les parties prenantes mais ne parviennent pas à clarifier les processus sous-jacents en raison d'applications manquantes". Les auteurs concluent que ces résultats pourraient confirmer la théorie de la légitimation : les entreprises sélectionnent les sujets de manière stratégique.

Ce manque de méthodologie amène aussi à un manque de transparence, encore renforcé par l'absence de vérification par un organisme tiers indépendant. En effet, si certains indicateurs demandés par la NFRD doivent être audités, ce n'est pas le cas pour l'analyse de matérialité où l'audit est seulement sur la base du volontariat des entreprises. Des études indiquent en effet que l'audit externe permet d'augmenter la confiance des parties prenantes externes. Un audit positif des informations liées au développement durable contribue à sa crédibilité (Uyar et al. 2021).

Une autre critique qui est souvent adressé à l'analyse de matérialité est sa subjectivité, inhérente car dû à l'absence de seuil permettant de juger un thème comme matériel ou non. L'une des principales difficultés de l'analyse de matérialité est de savoir comment catégoriser les enjeux une fois qu'ils ont été définis (Lo, 2010). Cette évaluation est le fruit d'une analyse qualitative, non pas quantitative, et exige des critères internes très clairement définis puisqu'il n'existe pas de critères dans la réglementation. Il existe tout de même des pratiques de places et la possibilité de faire des benchmarks pour fixer les critères internes de manière aussi cohérente et réaliste que possible. Pour autant, la NFRD manque de paramètres permettant de qualifier un enjeu comme matériel, puis de prioriser ces enjeux entre eux.

La GRI fournit une première piste puisque le seuil de matérialité est défini comme le degré d'importance attaché à chaque enjeu, indicateur ou élément d'information sur lequel les aspects deviennent suffisamment significatifs pour être divulgués (Font & al., 2016). Il existe aussi des approches dans la littérature académique qui proposent des méthodologies quantitatives permettant aux entreprises de coter leurs enjeux en définissant des seuils dits scientifiques. On peut prendre l'exemple notamment du modèle de Calabrese et al. qui proposent d'utiliser une méthode MCDM - multi-multicritère - pour structurer de manière fiable et transparente cette analyse (Calabrese & al. 2017). La note de position d'Utopia de 2014 met en avant qu'il existe un ensemble de techniques différentes mais pas d'applications uniformes des entreprises à ce jour.

Une autre limite que l'on peut mettre en avant est celle liée à l'intégration des parties prenantes dans l'exercice et à leur représentation dans la restitution finale. Les parties prenantes sont les groupes ou individus qui peuvent affecter ou qui sont affectés par l'entreprise selon la définition de Freeman. On compte parmi les parties prenantes les clients, investisseurs, employés, dirigeants, communautés locales, générations futures, gouvernement, concurrents, médias, fournisseurs, entreprises partenaires ... La théorie des parties prenantes a mis en avant l'importance de la dimension stratégique des relations avec les parties prenantes pour une entreprise. La théorie des parties prenantes place au premier plan l'importance de prendre en considération les intérêts spécifiques de l'ensemble des acteurs liés à l'entreprise. L'engagement des parties prenantes est une étape clé de l'analyse de matérialité afin de comprendre leurs avis sur les enjeux primordiaux de l'entreprise. L'engagement des parties prenantes dans ce processus peut donc être considéré comme un mécanisme pour obtenir le consentement, la coopération ou encore une méthode pour renforcer la confiance avec ces acteurs clés. Or, la consultation des parties prenantes est encore réalisée de manière bien distincte d'une entreprise à l'autre : les catégories internes et externes ne sont pas toujours consultées - quand elles sont consultées - leur nombre est variable et le type de consultation associé diffère. Qui plus est, la restitution sous forme de matrice tend à présenter les enjeux primordiaux pour les parties prenantes d'une seule et même voix, comme un tout homogène (ORSE, 2021).

Finalement, on peut aborder la question du périmètre dans le cadre d'un groupe multinational. Lors de la définition des enjeux inclus dans l'analyse de matérialité, on se trouve généralement à l'échelle du groupe pour une entreprise multinationale. Or, c'est un sujet délicat quand on parle de sujets sociétaux, éthiques et environnementaux puisque les conditions économiques, culturelles, religieuses ... varient dans chaque région et même pays du monde. Il est donc difficile pour une analyse menée à un niveau global d'acquiescer une légitimité dans chacune des filiales tout en gardant une cohérence à l'échelle du groupe. L'enjeu est donc de pouvoir mener de front la réponse à la contrainte institutionnelle venant d'organes multinationaux tout en répondant aux besoins et aux spécificités de chaque contexte local. Souvent, les travaux sur les stratégies RSE mettent en évidence une opposition entre des approches globales et locales et la difficulté de maintenir l'équilibre entre intégration globale et représentativité locale (Pestre, 2014). Ainsi, l'analyse de matérialité peut être limitée dans sa pertinence à l'échelle locale, pour permettre d'être un outil stratégique utile pour toutes les filiales d'un même groupe.

L'analyse de matérialité est donc un outil clé. En effet, bien utilisé, il peut permettre de limiter les critiques adressées au reporting extra financier et de créer une base solide de reporting pour une meilleure transparence et prise en compte des parties prenantes. Elle peut aussi permettre une réelle analyse de l'ensemble des impacts de l'entreprise, que celle-ci doit donc traiter, sans possibilité de greenwashing. Mais, sans une méthodologie précise, l'analyse de matérialité ne fait que renforcer les travers du reporting extra-financier déjà explicité. Elle ne sera qu'un outil de communication des entreprises, leur permettant de légitimer leurs actions envers leurs parties prenantes réel plan d'actions et stratégies pour prendre en compte les réelles questions de durabilité qui se posent. Il s'agit donc d'un enjeu stratégique que l'Union Européenne tente de cadrer pour l'ensemble des entreprises

européennes afin d'en faire un outil efficace, permettant transparence, comparabilité dans les rapports de durabilité.

Avant de rentrer dans le détail de la méthodologie donnée par l'EFRAG, le tableau suivant récapitule les principales différences entre la NFRD et la CSRD en ce qui concerne l'analyse de matérialité :

	NFI directive	CSR directive
Objective	Information to the extent necessary for an understanding of the undertaking's development, performance, position and impact of its activity	Information necessary to understand the undertaking's impacts on sustainability matters, and information necessary to understand how sustainability matters affect the undertaking's development, performance and position
Minimum content	Five sustainability matters covered ("environmental, social and employee matters, respect for human rights, anti-corruption and bribery matters")	<ul style="list-style-type: none"> • Three sustainability matters covered ("environmental, social and governance factors") • Sector-specific, sector-agnostic information defined by EFRAG
Perspective taken	(Ultimately) outside-in	Outside-in and inside-out
Relevant time horizons for materiality considerations	Not specified	Short-, medium- and long-term
(Main) Target group of information	Providers of financial resources	Stakeholders (in a broad sense)
Options to omit information	<ul style="list-style-type: none"> • Safeguard clause • Comply or explain principle 	<ul style="list-style-type: none"> • Safeguard clause
Links to financial reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Optional reporting as part of the management commentary • Mandatory references to, and additional explanations of, other information included in the annual report 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandatory reporting as part of the management commentary • Mandatory references to, and additional explanations of, other information included in the management commentary and the annual report
External assurance	Non-mandatory	Mandatory (highlighting the process of materiality analysis)

Différences observées entre la matérialité NFRD et CSRD.

Source : Baumuller, J., Sopp, K. (2021). Double materiality and the shift from non financial to European sustainability reporting : review, outlook and implications. *Journal of applied Accounting research*, vol 23 No. 1, pp.8-28.

1.3.2. La CSRD implémente la double matérialité avec une nouvelle méthodologie

Les exigences en matière de reporting extra-financier ont donc connu une évolution considérable durant les deux dernières décennies. Elles sont passées d'une application minimale et volontaire à de réelles informations permettant d'améliorer la prise de décision en interne et en externe. La Commission européenne a souhaité matérialiser cette prise d'importance en réformant la NFRD. Celle-ci avait quelques limites notamment au niveau de la méthodologie de l'analyse de matérialité comme nous venons de le voir. La volonté de la Commission d'accorder plus d'attention à la responsabilisation des entreprises se manifeste par la CSRD et la Taxonomie. Cette dernière devrait permettre de rediriger les investissements vers des activités plus durables.

La CSRD nous intéresse plus particulièrement car elle transforme le "rapport extra-financier" en une "déclaration de durabilité". Cette nouvelle dénomination est symbolique de la fin de l'opposition entre informations

financières et non-financières, vers une complémentarité. Afin d'imposer une vision claire européenne et de mettre fin aux perceptions différentes et questions ouvertes sur la matérialité, la CSRD s'oriente vers une double matérialité, définie par l'EFRAG. La volonté affichée de l'Union Européenne est que ce nouveau principe de matérialité permette de changer la manière de reporter les informations de durabilité en élargissant le champ des informations fournies et en introduisant des exigences très claires et spécifiques (BAUMULLER, 2021). L'EFRAG s'est appuyé sur une consultation publique avant la publication des normes. Il en ressort que 49% des répondants pensent que la double matérialité peut permettre l'identification d'informations de durabilité qui répondent au besoin des parties prenantes. Les principales organisations ne partageant pas cet avis sont des institutions financières, des compagnies d'audit, d'assurance ou de comptabilité.

L'EFRAG est le groupe consultatif européen sur l'information financière, chargé de la rédaction des standards de la CSRD. En avril 2022, l'EFRAG a divulgué 13 ESRS - European Sustainability Reporting Standards. Ce jeu de normes inclut 2 normes transversales et 11 normes thématiques. L'ESRS 1 considère la double matérialité comme la base de la déclaration de durabilité. L'ESRS 2 donne des indications supplémentaires sur la manière de la mettre en œuvre. L'EFRAG a aussi publié des guidelines pour venir préciser la méthodologie et l'enjeu de la double matérialité. Notamment, l'EFRAG définit la matérialité simple comme : "La matérialité doit être comprise comme le critère d'inclusion d'informations spécifiques dans les rapports d'entreprise. Elle reflète (i) l'importance de l'information par rapport au phénomène qu'elle prétend décrire ou expliquer, ainsi que (ii) sa capacité à répondre aux besoins et attentes des parties prenantes d'une entreprise et de l'entreprise elle-même, permettant de la bonne prise de décision, et plus généralement (iii) les besoins de transparence correspondant à l'intérêt général".

De la même manière, la double matérialité est "un concept qui fournit des critères pour déterminer si un sujet ou une information de développement durable doit être inclus dans le rapport de développement durable de l'entreprise. La double matérialité est l'union (en termes mathématiques, c'est-à-dire l'union de deux ensembles, et non l'intersection) de la matérialité de l'impact et de la matérialité financière. Un sujet ou une information de développement durable répond donc aux critères de double matérialité s'il est significatif du point de vue de l'impact ou du point de vue financier ou de ces deux points de vue".

Elle se compose donc de la matérialité financière et de la matérialité d'impact :

- La matérialité financière est relative aux enjeux environnementaux ou sociaux qui vont affecter l'entreprise, ses finances et son développement. On l'appelle "Outside-in" puisque ce sont des facteurs extérieurs qui impactent l'entreprise. Une information est matérielle du point de vue de la matérialité financière si elle produit - ou pourrait produire - des effets financiers sur les entreprises, c'est-à-dire générer des risques ou des opportunités qui influencent la valeur de l'entreprise. Ces impacts peuvent dériver d'événement passés ou de prévision d'événements futurs et peuvent avoir des effets sur la trésorerie, les actifs et passifs déjà comptabilisés ou des facteurs de création et maintien de valeur.

- La matérialité d'impact est relative aux impacts de l'entreprise sur son environnement et la société. On l'appelle aussi "Inside-out" puisqu'on adopte un point de vue interne pour regarder vers l'extérieur. Une information est matérielle du point de vue de la matérialité d'impact si l'entreprise a un impact significatif, potentiel ou réel, positif ou négatif, à court, moyen ou long terme. La matérialité d'impact s'estime sur les activités propres de l'entreprise mais aussi par le biais de ses relations commerciales donc tout au long de sa chaîne de valeur. L'impact peut être dû aux activités, produits ou services de l'entreprise de manière directe ou indirecte.

Le schéma suivant résume le lien entre les deux matérialités :



Source : Dobielewska, D. Wostheinrich, R. (2021). "The promises and pitfalls of the SFDR". ISS Insights.

Pour éviter toute confusion entre matérialité financière et matérialité des informations financières nous choisissons d'utiliser les termes de "Inside-out" pour la matérialité d'impact et de "Outside-In" pour la matérialité financière.

Nouveauté de la CSRD, les entreprises ne sont plus obligées de présenter leurs résultats sous forme de matrice. Elles sont à liberté de décider du format le plus adapté pour la restitution de leurs résultats.

L'EFRAG définit ensuite plusieurs lignes directrices pour mener à bien son analyse de matérialité :

1. L'égle importance : une importance égale doit être donnée à la matérialité d'impact et à la matérialité financière. Un thème peut être matériel qu'un des deux points de vue. L'interdépendance entre les deux points de vue doit être pris en compte
2. Identifier les thèmes : les thèmes doivent être définis en sujets (ESG), sous-sujets et sous-sous sujets si nécessaire à l'aide des thèmes définis par la CSRD, de la recherche scientifique, de la consultation des parties prenantes et d'une analyse de risques et opportunités sur chaque sujet pour définir le niveau de granularité nécessaire.

3. Prise en compte des parties prenantes : l'entreprise doit identifier ses parties prenantes concernées pour chaque sujet de durabilité identifié. La matérialité sur les parties prenantes concernées doit être évaluée sur la base du préjudice ou des avantages réels et potentiels pour chaque personne potentiellement touchée. Les parties prenantes sont aussi les utilisateurs du rapport (investisseurs, établissements de crédits, entreprises d'assurances ...) qui souhaitent mieux comprendre les risques et opportunités en lien avec les activités de l'entreprise et les questions de durabilité, y compris sur le long terme.
4. Chaîne de valeur et horizon temporel : la matérialité d'un sujet doit être évaluée sur toute la chaîne de valeur et tous les horizons temporels.
5. Les spécificités sectorielles doivent être prises en compte dans la définition des thèmes matériels. Certains le seront pour tous les secteurs, d'autres pour certains secteurs seulement et les derniers seulement pour l'entreprise.
6. Matérialité des sujets non matures : si un sujet est identifié comme matériel mais qu'il est impossible de déterminer des exigences de divulgation qui garantissent des informations pertinentes et fiables, il faut être transparent sur la matérialité du thème, expliquer l'incertitude et donner un délai de publication d'informations de qualité.
7. Matérialité des sujets découlant de la législation de l'UE : l'analyse de matérialité doit tenir compte des obligations de déclaration découlant des initiatives politiques ESG européennes et internationales. Tous les sujets ESRS doivent être considérés comme potentiellement matériels pour toutes les entreprises et ensuite être évalués.

Les deux guidelines suivantes donnent une méthodologie précise d'évaluation des thèmes matériels pour la matérialité d'impact et la matérialité financière. Cette méthodologie vise à atteindre un certain niveau d'objectivité et de comptabilité dans l'organisation du processus d'évaluation. Il est précisé que les résultats peuvent être ré-équilibrés ensuite par le jugement d'experts. Les étapes 1 à 3 permettent de déterminer les sujets matériels pour toutes les entreprises et l'étape 5 permet d'affiner à un secteur spécifique.

8. Évaluer la matérialité d'impact : la matérialité de tout sujet de développement durable doit être éclairée par un dialogue avec les experts en la matière. Lorsque la matérialité d'un sujet est largement reconnue par les experts, il peut être reconnu matériel sans passer par les étapes décrites ci-dessous.

Étape 1 : Définir précisément le thème ou sous thème évalué

Étape 2 : Évaluer le thème en fonction des paramètres suivants : l'échelle, la portée et la remédiabilité.

	Echelle	Portée	Remédiabilité
5	Absolue	Globale	Irréversible
4	Elevée	Etendue	Très difficile à reverser ou long terme
3	Moyenne	Moyenne	Difficile à remédier ou moyen terme
2	Basse	Concentrée	Remédiable avec efforts
1	Minimale	Limitée	Facile à remédier sur le court terme
0	Nulle	Nulle	Très facile à remédier

Étape 3 : déterminer la matérialité de l'impact préliminaire sur le sujet analysé à l'aide des résultats de l'étape 2 (par une somme mathématique).

Preliminary impact materiality	
≥ 12	critical
[10,12)	significant
[8,10)	important
[5,8)	informative
< 5	minimal

Étape 4 : Effectuer un jugement sur les résultats des étapes 2 et 3 pour déterminer si la matérialité du sujet analysé peut être établie de cette manière.

Étape 5 : si un sujet a été jugé comme minimal ou non matériel, sur plusieurs secteurs de l'entreprise. Les informations peuvent être présentées de la manière suivante :

Impact materiality of topic per sector	Sector 1	Sector 2	Sector 3	Sector 4	Sector 5
Topic 1	significant	significant	important	important	critical
Topic 2	critical (all undertakings)				
Topic 3	minimal	minimal	significant	informative	minimal
Topic 4	significant (all undertakings)				

9. Évaluer la matérialité financière : suivre les étapes suivantes.

Étape 1 : Définir précisément le thème ou sous thème évalué

Étape 2 : Évaluer les déclencheurs des effets financiers et identifier les effets financiers significatifs. Cette évaluation doit se faire à partir de ce qui crée de la valeur matérielle : la poursuite de l'utilisation ou

l'accès aux ressources et la dépendance de l'entreprise à ces relations d'affaires. L'identification de ces déclencheurs peut se faire à partir des capitaux financiers, manufacturiers, naturels, intellectuels, humains, sociaux et relationnels de l'entreprise.

- La possibilité de continuer à utiliser des ressources se fait en fonction de la tarification et des marges ; le marché de la ressource et l'offre disponible ; la dégradation et la durée de vie utile restante de la ressource ; la capacité et le coût de la maintenir ou la recréer et les contraintes politiques et réglementaires

Continuation of use of resources		Tick all 'capitals' this trigger relates to:					
		financial	manufacturing	natural	intellectual	human	social and relationship
4	impossible, very costly or unavailable in the short term						
3	possible but costly in the short term, very costly or lacking in the medium term, impossible in the long term						
2	possible in the short term, costly in the medium term, very costly in the long term						
1	possible in the short, medium and long term						
0	without consequence in the short, medium and long term						

- Recours aux relations : pour évaluer si les entreprises pourront continuer à s'appuyer sur les relations nécessaires à leur processus de production dans les mêmes conditions que celles qui prévalent actuellement ou si les pratiques des entreprises déclencheront une réaction indésirable, le cabinet doit notamment tenir compte des aspects suivants: institutions financières et apporteurs de capitaux financiers ; Chaîne d'approvisionnement, y compris les sous-traitants ; Clients - comportement concurrentiel/éthique, confidentialité, satisfaction, impact des produits sur la santé, marketing et communication, sécurité des produits), y compris la marque et la réputation conséquences ; Parties prenantes externes ; Société/communautés plus larges, y compris la tolérance des externalités négatives produites par les entreprises.

Reliance on relationships		Check all 'capitals' this trigger relates to:				
		financial	manufacturing	natural	intellectual	human
4	strong adverse reaction currently or very likely in the future					
3	adverse reaction currently, strong adverse reaction likely in the future					
2	negative reaction currently, adverse reaction likely in the future					
1	signs of negative reaction currently or in the future					
0	neutral / no reaction currently and likely in the future					

Étape 3 : Determine financial materiality of a sustainability topic

Financial materiality	
4	critical
3	significant
2	important
1	informative
0	minimal

Étape 4 : Cartographie des domaines de divulgation possibles pour chaque effet financier important afin de faciliter la conception des exigences de divulgation. Cette cartographie peut se faire en 4 catégories en fonction de la probabilité.

L'intégration de l'Union Européenne va au-delà d'une complémentarité entre les normes GRI et IIRC. Cette idée de combiner les deux séries de normes pour promouvoir une solution globale par la double matérialité est aussi le fruit d'un schéma politique. A l'heure où l'IASB et la Chine vont publier de nouveaux standards, il est d'un enjeu crucial de savoir quelle aire géographique arrivera à faire valoir internationalement sa ligne de conduite. Le comportement de l'UE est différenciant de l'IASB qui préfère le concept d'une simple matérialité financière.

En conclusion, cette première partie nous a permis de poser les bases théoriques de notre étude à travers une étude de la littérature des concepts clés de notre sujet. Le reporting des sujets de durabilité est un outil de plus en plus prisé par l'Union Européenne, dans le cadre du Green Deal pour réorienter les investissements vers des activités jugées vertes. Dans ce cadre, nous avons ainsi compris que l'analyse de matérialité est un outil déjà existant dans les rapports de durabilité mais avec des limites, notamment dans sa traduction dans la NFRD. Après avoir étudié les différentes visions de cette analyse, en fonction des différents objectifs, nous avons pu accéder à la méthodologie recommandée par l'EFRAG dans la CSRD pour réaliser une analyse de double matérialité qui soit conforme. Nous avons aussi pu établir un cadre grâce au travail d'Oliver permettant de comprendre les différents types de réponses possibles d'une entreprise à la contrainte institutionnelle. Ce cadre nous permettra d'analyser les éléments de réponse dont nous disposons.

La seconde partie de ce travail consistera ainsi une analyse des informations que nous avons recueillies à travers une méthodologie précise pour répondre à notre question de recherche. Le cadre posé dans cette première partie nous donne les bases théoriques nécessaires à une analyse juste, à la suite des travaux déjà menés par les chercheurs sur ce sujet de l'analyse de double matérialité.

2. Le cas du Groupe dans le renouvellement de son analyse de matérialité

Il s'agit ici de commencer par présenter la méthodologie de l'étude. Le processus de sélection des documents pertinents et des entretiens menés sera présenté ainsi que la pertinence et l'intérêt du terrain choisi pour mener cette étude. A la suite de cette section, nous présenterons les résultats obtenus grâce à l'étude empirique menée. Nous présenterons ces résultats sous forme de catégories thématiques reprenant les limites que nous avons évoquées précédemment. Finalement, nous discuterons plus en détail les résultats de notre étude et en reconnaitront les limites. Nous suggérons aussi des pistes de recherches futures à approfondir.

2.1 Méthodologie de l'étude de cas

2.1.1 Pertinence du sujet et justification du terrain

Depuis l'annonce par l'UE, par le biais de l'EFRAG, du nouveau standard de double matérialité dans le rapport de durabilité, beaucoup d'encre a coulé sur le sujet. De nombreux cabinets de conseils, responsables développement durables d'entreprises ont pris la parole sur le sujet pour donner un avis ou des conseils d'application. Le sujet est encore relativement nouveau dans le domaine de la recherche. Les principaux articles sur le sujet viennent de la critique de l'analyse en matérialité simple et évoquant des pistes de solution, des prospectives.

Le terrain que nous proposons d'étudier est celui d'une grande entreprise, d'environ 150 000 salariés répartis sur 4 continents avec une diversité d'enseignes. Le Groupe est en train de refaire son analyse de matérialité selon les consignes données par la directive européenne dans la perspective d'une publication du rapport de durabilité. C'est ainsi une opportunité de pouvoir observer la transposition des textes réglementaires européens en pratique dans une entreprise aux enjeux si diversifiés. Le terrain nous permet à la fois de comparer les résultats entre cette nouvelle matrice est celle de 2018 mais surtout de comparer la méthodologie, les nouvelles opportunités et contraintes associées.

De plus, l'entreprise se fait accompagner par un cabinet de conseil, spécialisé sur le sujet, qui a élaboré une méthodologie spécifique, précise et contrainte, adaptée à la demande de double matérialité.

2.1.2 Design de la recherche

Afin de collecter l'ensemble des données nécessaire à la réponse à notre problématique et de comprendre la méthodologie de la nouvelle double matérialité, nous avons procédé en différentes étapes successives.

Cette étude a été menée par le biais d'une étude de cas. Au sein d'une entreprise renouvelant son analyse de matérialité selon la méthodologie demandée par la CSRD, nous avons mené notre recherche sur ce nouveau processus.

Dans un premier temps, nous avons mené une analyse exhaustive de la littérature sur les sujets du reporting extra-financier, de l'histoire de la notion de matérialité en comptabilité et en durabilité. Nous nous sommes aussi intéressés aux guides méthodologiques de plusieurs institutions sur le sujet de la double matérialité. Nous avons ensuite étudié 3 matrices de matérialité simple tirées de rapports annuels d'entreprises devant fournir une DPEF, ainsi que 3 matrices de double matérialité que nous avons pu trouver. Finalement, nous avons procédé à une analyse de la méthodologie et de la restitution d'une analyse de double matérialité menée par un cabinet de conseil spécialisé. Nous avons aussi réalisé 7 entretiens pour compléter ces données.

Analyse de littérature

Afin de nous familiariser avec les concepts de notre recherche, nous avons commencé par étudier la littérature académique disponible sur le sujet. Les références mentionnées dans l'état de l'art de la première partie de ce document, nous ont permis de comprendre les critiques adressées à l'analyse de matérialité jusque là pratiquées, aux attentes liées à la double matérialité et nous ont donné un cadre d'analyse solide pour comprendre les données récoltées par la suite.

Nous avons aussi étudié un panel de documents de littérature grise. L'analyse de documents institutionnels est primordiale pour mener cette recherche. Le tableau ci-dessous récapitule les documents institutionnels clés que nous avons étudiés :

Institutions	Documents
Union Européenne	NFRD
Union Européenne	CSRD
EFRAG	Double materiality Guidelines
GRI	The double materiality concept : Application and issues
IIRC	Materiality, Background Paper for <IR>, AICPA, 2013

A l'aide des résultats de notre analyse de littérature, nous avons pu chercher dans ces documents les éléments permettant de comprendre les critiques ou les espoirs fondés sur l'analyse de matérialité. Nous avons ainsi cherché les éléments se rapportant aux thématiques suivantes :

1. La définition et la cotation des enjeux
2. La consultation des parties prenantes
3. La délimitation du périmètre
4. La compréhension du terme de double matérialité
5. L'intérêt perçu d'une analyse de matérialité pour les enjeux de durabilité.

Etude de rapports de matérialité simple et double

De la partie théorique nous avons continué notre travail par un travail plus empirique. Pour ce faire, nous avons étudié plusieurs rapports annuels présentant des analyses de matérialité simple et des premiers exemples de double matérialité. L'objectif ici était de nous familiariser avec la présentation des matrices de matérialité simple, les informations que nous pouvons y trouver ou non selon les paramètres que nous avons établis précédemment.

En ce qui concerne la matérialité, simple, étant donné la diversité des rapports et leur nombre, nous avons choisi de nous concentrer sur un échantillon qui serait ensuite cohérent avec l'entreprise étudiée en double matérialité. Pour cette raison, nous avons choisi des rapports réalisés par des entreprises multinationales, soumises à l'obligation de publication d'un rapport de durabilité, présent en France, et évoluant dans le secteur du retail. Plus particulièrement, nous avons cherché des entreprises du secteur du de l'aménagement de bâtiment, de la rénovation / décoration ; de l'outillage et du jardinage.

En ce qui concerne la double matérialité, il n'existe que quelques exemples pour l'instant de ce type d'analyse et nous avons donc peu de choix sur les rapports. Nous avons aussi cherché les analyses faisant mention de la nouvelle CSRD dans le renouvellement de l'analyse en "double matérialité". Le secteur et la taille des entreprises sont donc bien plus diversifiées.

Entreprise	Secteur	Nombre d'employés	Date de l'analyse de matérialité	Type de matérialité
Adeo	Outillage / Jardinage	150 000	2018	Simple
Kingfisher	Outillage / Jardinage	75 000	2019	Simple
Maison du monde	Mobilier et décoration	8 580	2018	Simple
Décathlon	Sport	103 000	2023	Double
Vinci	Concession, Energie & construction	260 000	2022	Double

Sanofi	Chimie	100 000	2022	Double
--------	--------	---------	------	--------

A partir des rapports DPEF et des DEU pour les entreprises cotées, nous avons cherché l'analyse de matérialité et la méthodologie explicative associée. Nous avons ici aussi cherché à reconnaître les limites citées dans la littérature grise.

L'ensemble des pages des rapports DPEF que nous avons étudiés se trouvent ci-dessous :

Analyse de matérialité simple d'Adeo :

2 PARTIES PRENANTES ET MATÉRIALITÉ

En 2018, ADEO a mis à jour son **analyse de matérialité**.

La «matérialité» s'entend par ce qui peut avoir un impact significatif sur une entreprise, ses activités et sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes.

Les travaux se sont appuyés sur une sélection des parties prenantes classifiées selon deux axes : **l'influence qu'elles peuvent avoir sur les activités et la pérennité d'ADEO et l'impact que les activités d'ADEO peuvent avoir sur elles** (et qui détermine également le degré de responsabilité vis-à-vis de celles-ci).

Au total, ce sont **70 personnes qui ont été questionnées** dont certaines parties prenantes externes comme des fournisseurs, institutions financières, ONG, experts en santé, habitat et environnement, actionnaires, écoles et universités ainsi que des parties prenantes internes métiers ADEO Services et RSE. Ces différentes parties prenantes ont été questionnées sur un périmètre couvrant **les principaux pays d'implantation** (France, Espagne, Italie, Pologne, Brésil, Russie, Bureaux d'Achats en Asie).

La mise à jour a été opérée en fonction d'un benchmark des standards existants (notamment AA1000 Accountability principes 2018 et ISO 26000), des nouvelles dispositions légales relatives à la déclaration de performance extra-financière, des objectifs de développement durable de l'ONU ainsi que d'un benchmark des problématiques RSE des acteurs du secteur.

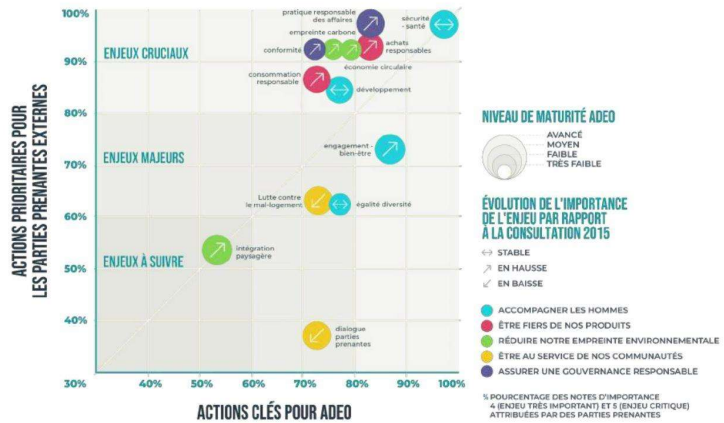
5 grands axes ont ainsi été identifiés :

- les collaborateurs.
- Les produits.
- L'empreinte environnementale.
- Les communautés.
- La gouvernance responsable.

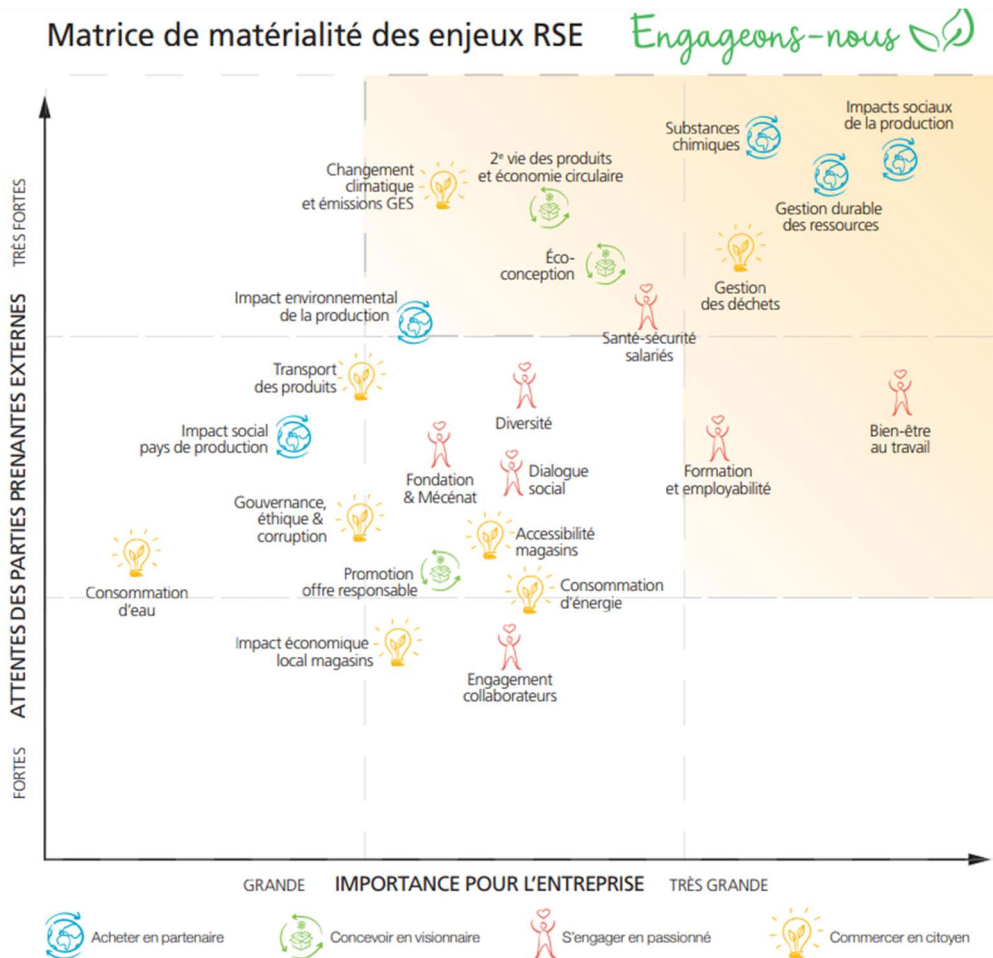
Les parties prenantes ont donné leur perception de l'importance des différents sujets issus de ces axes, ainsi que du niveau de maturité d'ADEO vis-à-vis de ceux-ci, selon des critères quantitatifs complétés par des commentaires qualitatifs. Cette analyse pouvait être enrichie par tout autre sujet important et pertinent pouvant avoir un impact sur la performance RSE d'ADEO.

ADEO considère le regard critique de ses parties prenantes comme une condition essentielle à la progression de sa mission d'utilité aux habitants du monde.

Cette matérialité permet de mettre en avant que les sujets identifiés par les parties prenantes et pour lesquels ADEO a le pouvoir de mettre en œuvre des actions sont les suivants : sécurité et santé des hommes, pratique responsable des affaires, achats responsables, économie circulaire, empreinte carbone, changements climatiques, conformité, consommation responsable, développement et engagement-bien être.



Analyse de matérialité simple de Maison du Monde :



Analyse de matérialité RSE

Pour garantir l'alignement des engagements et ambitions RSE du Groupe avec les principaux impacts de son activité et les attentes de ses parties prenantes, Maisons du Monde met à jour régulièrement l'analyse de matérialité RSE. Cette cartographie des enjeux positionne les principaux sujets RSE identifiés par le Groupe au regard de son modèle de création de valeur en fonction des attentes d'une sélection de parties prenantes internes et externes.

Pour sa dernière mise à jour, réalisée en 2018, une série d'entretiens a été réalisée pour identifier les sujets prioritaires pour l'enseigne et ses différentes activités, sur la base d'une liste de sujets de responsabilité pertinents pour Maisons du Monde. En

interne, des entretiens ont été réalisés avec les membres du Comité exécutif, les Responsables Réseaux en charge de la supervision de l'activité des magasins du Groupe ainsi qu'avec une représentante du personnel. Ces entretiens ont ensuite été complétés d'un questionnaire à destination des collaborateurs, renseigné par plus de 300 personnes. Pour ce qui est des parties prenantes externes, une quinzaine d'entretiens ont été menés auprès de fournisseurs, prestataires, investisseurs, régulateurs, représentants d'associations sociales et environnementales ou encore d'autres enseignes de distribution. Enfin, ces entretiens ont également été complétés d'une étude auprès des clients de l'enseigne : deux ateliers qualitatifs ont été organisés et un questionnaire a été administré auprès de plus de 1 300 clients dans les quatre principaux pays d'implantation du Groupe.

Analyse de matérialité simple de Kingfisher :

Material issues

Our materiality assessment helps us to identify our most important Responsible Business issues, risks and opportunities, taking into account business priorities and the views of our stakeholders.

It informs how we focus our resources, and what information we choose to include in our Responsible Business reporting.

Materiality assessment

We updated our assessment during 2019 and early 2020. The priority issues from a business perspective were identified through an internal workshop. This gathered input from a range of internal stakeholders including colleagues from our sustainability teams and key functions. Expert consultants conducted interviews with 20 external stakeholders including investors, peers, supply chain stakeholders, NGOs and trade associations. These two inputs were combined to develop our draft matrix (published in our previous Responsible Business Report).

In 2021 our matrix was reviewed by sustainability experts, in light of the impact of the pandemic and other events during 2020. They made a number of recommendations for adjusting our matrix and their findings were reviewed by a group of internal stakeholders from our Group functions.

The final matrix identifies several high-priority issues including product sustainability, climate change, human rights, and wood and forestry. Issues such as wellbeing, health and safety, data privacy and security, and diversity and inclusion, have increased in priority since last year.

We have strategies in place to manage our most material issues. We will look to do a full review of our Materiality Matrix in the coming year.

Materiality matrix



Le tableau suivant donne les informations que nous avons pu trouver ou non.

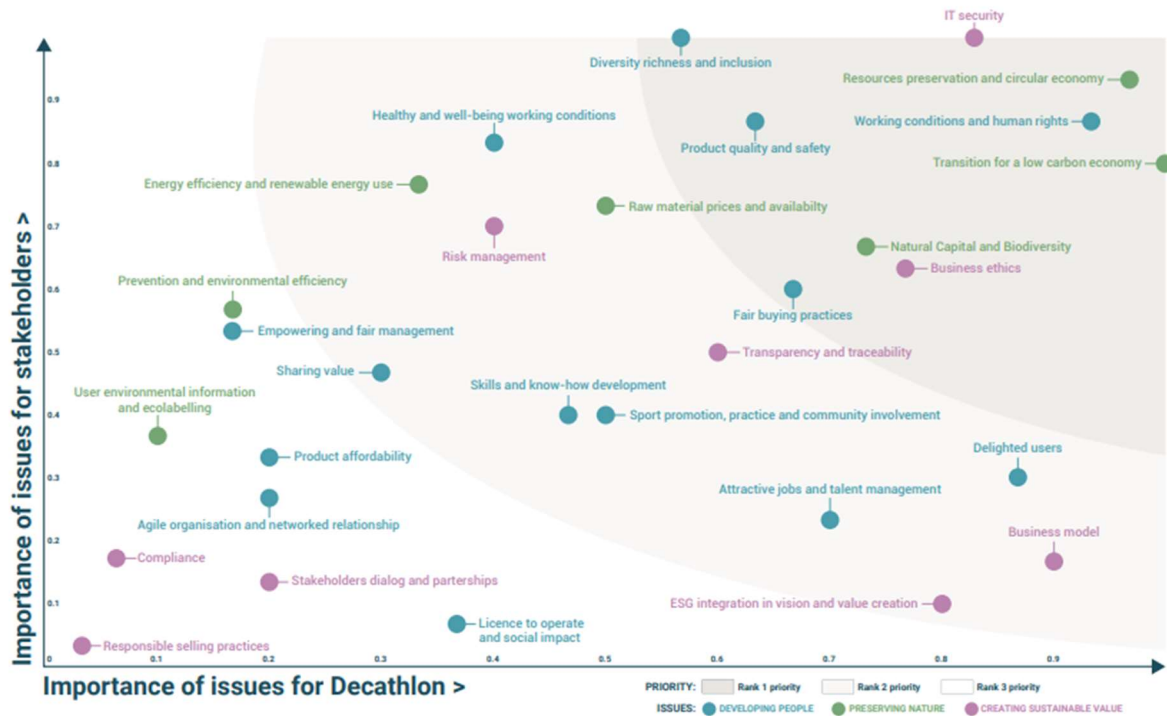
Critères	Adeo	Maison du Monde	Kingfisher
----------	------	-----------------	------------

<p>Méthodologie clairement exposée dans le rapport</p>	<p>Le rapport commence par définir ce qu'est une analyse de matérialité et donne .</p> <p>On trouve aussi une mention de l'aide de benchmark de standards internationaux et des dispositions légales nationales et internationales ainsi que de benchmark sectoriel pour définir les enjeux.</p> <p>On ne trouve pas de mention de la manière de coter les enjeux.</p>	<p>La méthodologie de consultation des parties prenantes est exposée. On ne trouve aucun élément sur la manière de déterminer les enjeux, de les coter ou autre aspect méthodologique</p>	<p>Le texte accompagnant la matrice ne fait que quelques paragraphes, expliquant qu'il s'agit d'un renouvellement pour prendre en compte les enjeux émergeant après la crise sanitaire.</p> <p>Pour trouver la méthodologie, il faut donc changer de rapport. Ce dernier ne donne aucune indication sur la détermination des enjeux, leur cotation ou autre aspect méthodologique</p>
<p>Méthodologie à géométrie variable</p>	<p>x : Actions importantes pour les parties prenantes externes</p> <p>y : Actions clés pour Adeo</p> <p>Couleur des enjeux : catégories</p> <p>Taille des enjeux : niveau de maturité Adeo</p> <p>Flèche : évolution de l'importance</p>	<p>x : Attentes des parties prenantes externes</p> <p>y : Importance pour l'entreprise</p> <p>Couleur des enjeux : catégorie</p>	<p>x : Intérêt des parties prenantes</p> <p>y : Impact sur le business</p> <p>Couleur des enjeux : catégorie</p>
<p><i>A noter que les catégories d'enjeux ne sont pas similaires entre les groupes malgré un secteur d'activité assez proche. Chez Kingfisher : planet, customers, fundamentals, colleagues & communities. Chez Maison du monde : acheter en partenaire, concevoir en visionnaire, s'engager en passionné & commencer en citoyen. Chez Adeo : Accompagner les hommes ; être fiers de nos produits ; réduire notre empreinte environnementale ; être au service de nos communautés et assurer une gouvernance responsable.</i></p>			
<p>Vérification par un OTI</p>	<p>Oui (DPEF)</p>	<p>Non spécifié</p>	<p>Non spécifié</p>

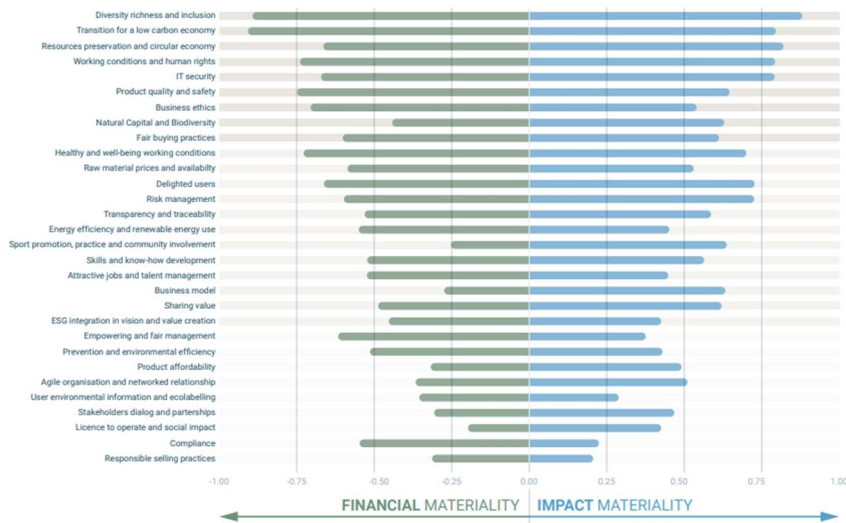
Détermination de seuils quantitatifs	Non spécifié	Non spécifié	Non spécifié
Représentation des parties prenantes	Homogénéisés au sein d'une même colonne et pas de distinction dans la quotation des enjeux. Parties prenantes consultées à l'aide d'interviews individuelles menées par un cabinet de conseil auprès de 70 intervenants internes et externes.	Rapide mention d'une homogénéité des résultats entre parties prenantes interne et externe mais aucun détails donnés. Parties prenantes consultées par des entretiens internes et externes, un questionnaire quantitatif en interne et une étude auprès des clients de l'enseigne	Aucune mention d'une distinction d'avis entre les parties prenantes. Parties prenantes internes et externes consultés par une vingtaine d'entretiens.
La gestion du périmètre	Périmètre des principaux pays d'implantation	Non spécifié	Non spécifié

Analyse de double matérialité de Décathlon :

Our materiality assessment



The diagram below presents Decathlon's results, distinguishing between the priority issues for financial materiality and the priority issues for impact materiality.



This graph highlights five significant issues for each materiality:

- FINANCE AND OPERATION TOP 5**
- 1 Transition to a low-carbon economy
 - 2 Diversity richness and inclusion
 - 3 Product quality and safety
 - 4 Working conditions and human rights
 - 5 Healthy and well-being working conditions

- IMPACT TOP 5**
- 1 Diversity richness and inclusion
 - 2 Resources preservation and circular economy
 - 3 Transition to a low-carbon economy
 - 4 Working conditions and human rights
 - 5 IT security

There is continuity in the prioritization of non-financial issues by internal and external stakeholders with respect to 2021. Through the analysis of quantitative information gathered during the interviews, three levels of actions and commitments were identified according to Decathlon's maturity on these topics:

- maintain a good level of performance;
- deploy more specific action plans;
- Step up efforts.

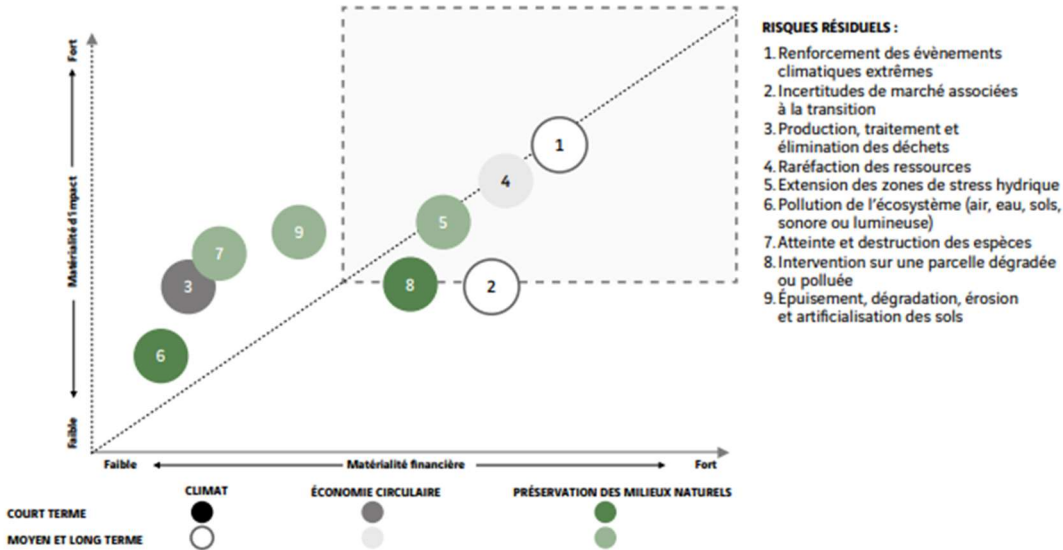
Some new issues have emerged, particularly because of the current economic situation, including raw materials availability and prices, and energy efficiency/renewable energy leading certain subjects such as those of the circular economy, for example.

With the integration of interviews with Decathlon's financial teams, the rating of certain issues, such as product quality and safety, also increased. This is because they represent a major financial stake for Decathlon's activities.

01 Maintain a good level of performance		02 Deploy action plans		03 Step up efforts	
Priority: level 1	Priority: level 2	Priority: level 1	Priority: level 2	Priority: level 1	Priority: level 2
01 - Working conditions and human rights 10 - Product quality and safety	04 - Healthy and well-being working conditions 08 - Delighted users	15 - Transition to a low-carbon economy 17 - Resources preservation and circular economy 21 - Natural capital and biodiversity 30 - IT security	03 - Attractive jobs and talent management 05 - Skills and know-how development 06 - Sport promotion, practice and community involvement 07 - Sharing value 13 - Empowering and fair management 19 - Energy efficiency and renewable energy use 25 - Business model	02 - Diversity richness and inclusion 11 - Fair buying practices 22 - Business ethics	18 - Raw material prices and availability 23 - Environmental, Social and Governance integration in vision and value creation 27 - Risk management 29 - Transparency and traceability

Analyse de double matérialité de Vinci :

Cartographie des risques environnementaux



4.4.1 La cartographie des risques majeurs du Groupe

a) Le processus d'identification des principaux enjeux

En 2017, une cartographie des risques a été réalisée, puis approfondie en 2019 en collaboration avec un acteur extérieur afin d'en garantir l'exhaustivité et la méthode. Cette cartographie repose sur une analyse de la vulnérabilité des activités du Groupe aux risques physiques associés aux événements climatiques extrêmes à l'horizon 2050, réalisée par le bureau d'études Resalliance. Elle s'est appuyée sur les données du scénario RCP 4.5 issues du cinquième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC). La cartographie a été menée pour les principaux métiers opérationnels, de façon concertée avec les responsables environnement des entreprises de VINCI selon l'approche suivante :

- identification d'une quinzaine de risques environnementaux inhérents, sur la base d'une analyse de matérialité, de connaissances sectorielles et de recherches bibliographiques complémentaires ;
- réalisation d'une cotation par les responsables environnement des pôles pour appréhender les risques répertoriés au regard de trois critères : leur gravité, leur probabilité d'occurrence et leur niveau de contrôle (sur la base de la gouvernance, des processus et des outils existants pour maîtriser ces risques) ;
- synthèse des risques environnementaux inhérents et résiduels au niveau du Groupe et des pôles.

Afin d'identifier les principaux enjeux environnementaux liés aux activités du Groupe, cette cartographie axée sur les risques physiques associés aux événements climatiques extrêmes a été complétée par une analyse plus large des principaux risques environnementaux par métiers. Cette approche des risques déclinée sur 15 métiers différents a permis d'aboutir à des plans d'actions spécifiques pour chaque risque identifié. La dimension géographique a également été prise en compte avec un travail d'identification des principaux risques environnementaux par pays où le Groupe est implanté. L'indice observé correspond à la moyenne de neuf indicateurs environnementaux (biodiversité et protection des aires marines, biodiversité et protection des aires terrestres, exposition au changement climatique, vulnérabilité au changement climatique, déforestation, cadre réglementaire environnemental, gestion des déchets, pollution et épuisement de l'eau). Une cartographie des pays d'implantation de VINCI en fonction des risques associés aux cadres réglementaires environnementaux a également été produite.

En 2022, cette analyse a été enrichie afin d'intégrer le principe de la « double matérialité » : une distinction a été établie entre la matérialité financière, c'est-à-dire l'impact des risques liés à l'environnement sur la performance financière du Groupe et la matérialité d'impact, c'est-à-dire l'impact des activités du Groupe sur son environnement. Cette analyse de la matérialité d'impact s'est appuyée sur des entretiens avec les experts Environnement du Groupe et a été réalisée en cohérence avec l'analyse des facteurs de risques existante à l'échelle de VINCI (voir section D : Facteurs de risques et procédures de gestion, page 179).

Ces différents angles d'analyse ont permis d'identifier les principaux risques encourus par les activités du Groupe, mais également d'analyser les moyens de maîtrise disponibles et leur adéquation.

b) Les principaux enjeux

Les principaux enjeux environnementaux sur lesquels les activités des entreprises du Groupe sont susceptibles d'avoir un impact significatif ont été classés en trois thématiques. Ces dernières couvrent l'ensemble du cycle de vie des projets, depuis la réponse aux appels d'offres, la préparation des chantiers et la construction jusqu'à la phase d'exploitation, tout en incluant les sous-traitants et fournisseurs.

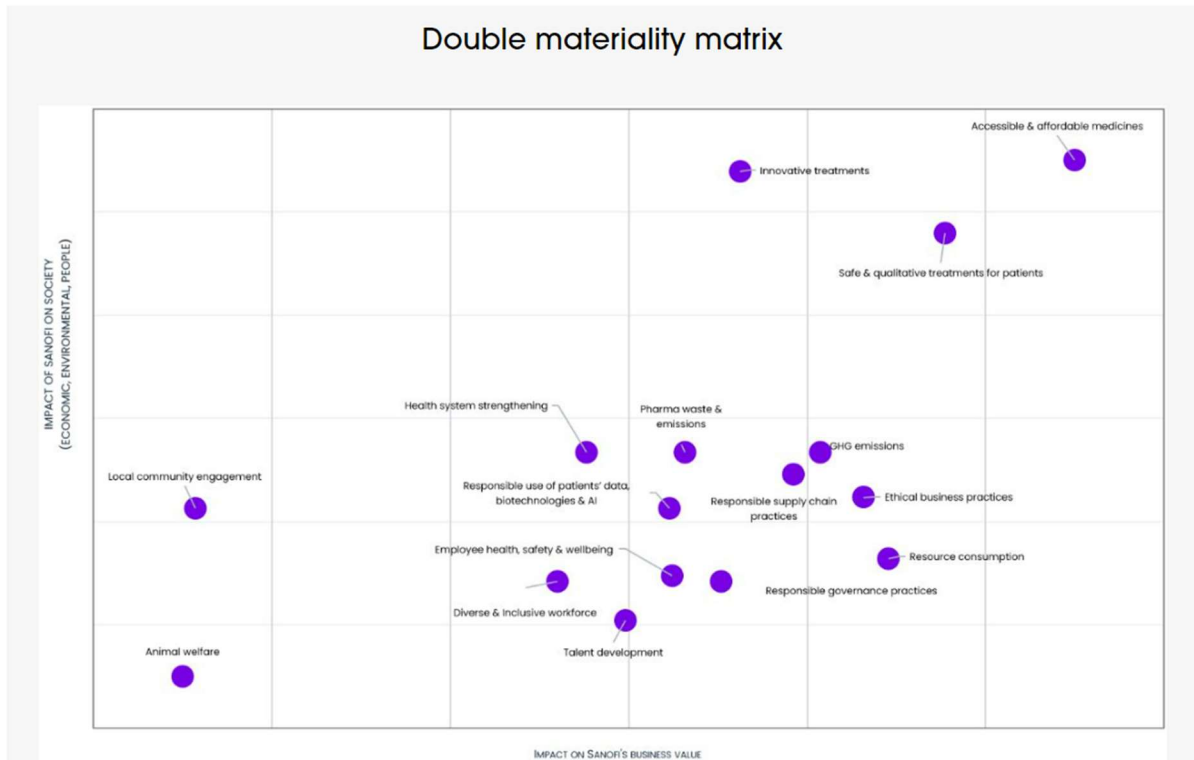
La définition des risques résiduels présentée ci-dessous s'appuie sur une évaluation des risques bruts en fonction de leur gravité et de leur probabilité d'occurrence à l'échelle du Groupe, minorée à hauteur de l'évaluation de leur maîtrise. Ces risques sont cartographiés en fonction de leur horizon temporel à court (moins de cinq ans) ou moyen/long terme (plus de cinq ans).

L'évaluation des risques climat a été réalisée sous l'angle de deux scénarios du cinquième rapport du Groupe 1 du GIEC : les scénarios RCP 2.6 (scénario « optimiste » avec une forte probabilité d'un réchauffement limité à + 2,5 °C à la fin du siècle) et RCP 4.5 (scénario « réaliste » présentant une forte probabilité d'un réchauffement allant jusque + 3,3 °C à la fin du siècle).

Cartographie des risques environnementaux

Analyse de double matérialité de Sanofi :

Double materiality matrix



A la suite de cette analyse, nous pouvons confirmer les limites que nous avons évoquées dans notre revue de littérature. Les méthodologies sont exposées de manière peu explicites et développées. Il est ainsi compliqué pour le destinataire de ces matrices de se faire une idée précise du processus et du niveau de contrôle interne qui a été mis en place pour les réaliser. Qui plus est, la méthodologie et les catégories de restitution varient, rendant toute comparaison très compliquée, même pour un secteur identifié.

Documentation et étude du processus de réalisation de double matérialité

Afin de rentrer dans le processus de double matérialité, nous avons pu assister à l'entièreté du processus permettant la création d'une matrice dans une entreprise. Nous nous sommes placés en tant qu'observateur dans cette entreprise. La réalisation de l'exercice a duré 5 mois – entre janvier 2023 et mai 2023 – et a été fait par le biais d'un cabinet de conseil. Nous avons ainsi pu accéder aux documents méthodologiques et aux résultats de la matrice de double matérialité. Les documents que nous avons étudiés sont les suivants :

- Guide méthodologique
- Atelier de définition des thèmes et des sous-thèmes pertinents
- Guide des questions pour les entretiens
- Guide des questions pour le questionnaire quantitatif
- Explication de la cotation des enjeux

- Réponses aux entretiens
- Matrice de matérialité financière
- Matrice de matérialité d'impact
- Matrice de double matérialité

Afin d'analyser ces documents nous les avons réconcilié avec les informations trouvées dans la littérature grise en fonction des paramètres choisis à la suite de notre état de l'art.

Entretiens

Afin de compléter les données récoltées lors de l'étude de mise en œuvre de l'analyse de matérialité, nous avons réalisé plusieurs entretiens semi-directifs avec des acteurs spécifiques entre avril et mai qui peuvent apporter un autre point de vue ou avis sur ce processus.

Ces échanges avaient pour but de confronter mes résultats à leurs opinions d'experts ou de managers opérationnels. Il s'agissait également de récolter de nouvelles données inaccessibles par le seul biais de l'analyse de documentation. Le tableau suivant récapitule les entretiens menés ainsi que l'intérêt de l'entretien.

Prénom NOM	Poste et organisation	Intérêt de l'entretien	Date de l'entretien
Emma	Consultante en stratégie RSE, Le Cabinet	Responsable de réaliser la matrice de double matérialité et auparavant de matérialité simple.	19 avril 2023
Emmanuelle CORDANO	Fondatrice CSR4Finance, et consultante sénior de l'EFRAG	Membre de l'EFRAG qui a rédigé l'ESRS 2 comprenant la méthodologie de double matérialité	24 avril 2023
Paul	Leader biodiversité, Le Groupe	Pilotage de l'analyse en matérialité simple de 2018 et partie prenante identifié pour l'analyse de double matérialité.	15 mai 2023
Pierre	Leader reporting et consolidation RSE, Le Groupe	Pilotage en interne de l'analyse de double matérialité.	17 mai 2023

Clara	Leader CSR reporting & consolidation, Le Groupe, BU.	Répondante à l'analyse de matérialité et intéressée à l'échelle locale sur le sujet de l'analyse de matérialité	18 mai 2023
Emile EZZEDINE	Chargé de prospection et d'expertise PME, Pacte Mondial	Membre d'un organisme international de reporting extra-financier.	23 mai 2023
Maya VIE	Chargée de mission reporting & gouvernance, ORSE	Membre d'un observatoire, en lien avec de nombreuses entreprises et spécialisée sur la thématique du reporting.	14 juin 2023

Le guide d'entretien établi pour mener ces entretiens comporte l'ensemble des questions, par thématique, spécifique à chaque interviewé. Avec l'accord de chacun, ces entretiens ont été enregistrés afin d'être retranscrits. A la suite de cette collecte de données, nous avons analysé ces entretiens de la manière détaillée ci-après.

Pour pouvoir analyser ces entretiens nous avons extrait les verbatims les plus significatifs que nous avons regroupés dans un tableau excel, permettant ainsi de synthétiser et de retirer les principales conclusions de notre travail.

2.2. Contextualisation : l'enjeu de la double matérialité chez Le Groupe

2.2.1 Présentation du groupe et de sa stratégie RSE

Afin de répondre à notre question et de collecter les données nécessaires à notre étude, nous avons adopté la position d'observateur dans un grand groupe de l'outillage / bricolage, anonymisé pour raison de confidentialité. Il sera désigné sous le nom de "Le Groupe" ..

Le Groupe compte plusieurs centaines de milliers de collaborateurs, implanté dans une vingtaine de pays européens et internationaux, au travers de 1000 points de vente, et est reconnu comme un acteur majeur de son secteur au niveau national et international. Le groupe réalise un chiffre d'affaires de plusieurs dizaines de milliards d'euros en 2021.

En termes de structure, Le Groupe se compose d'un siège situé en France et d'une dizaine d'enseignes, chacune spécialisées sur un secteur d'activité et que l'on peut retrouver dans plusieurs pays. Le Groupe est principalement distributeur de ses produits mais réalise aussi un pourcentage moindre de son chiffre d'affaires dans la vente de produits de marque propres, fabriqués dans des usines n'appartenant pas à l'entreprise.

De par la taille de son effectif et de son chiffre d'affaires, Le Groupe est soumis non pas à la publication de la NFRD mais de la DPEF, selon la volonté de la transposition française. Le Groupe doit en effet publier une déclaration de performance extra-financière dans le cadre de la DPEF française, transposant la NFRD européenne. L'entreprise sera soumise à la publication d'un rapport de durabilité, comme demandé par la directive CSRD, en 2026 sur l'exercice 2025. Le Groupe publie aussi un devoir de vigilance selon la loi vigueur qui est réactualisé chaque année et qui est alimenté notamment d'une cartographie des risques RSE réalisée par le département Risk & Compliance. Finalement, l'entreprise publie à titre volontaire une Communication sur le Progrès, dans le cadre du Global Compact, depuis 2021.

La stratégie RSE du groupe naît en 2020 et donne naissance à un service pour la piloter et l'animer. Le service est composé d'une vingtaine de personnes aux sièges et dispose de relais dans l'ensemble des Business Units (BUs) du groupe, allant d'une personne à un service en fonction des moyens de chaque Business Units. Au sein de ce service, au siège, se trouve notamment une équipe chargée du reporting et donc des évolutions réglementaires de reporting ainsi que des données ESG. Ce service est composé de 4 personnes et travaille de manière transverses avec un ensemble d'acteurs, dans des services différents. On peut identifier comme interlocuteurs principaux pour la co-construction des outils de reporting les services suivants :

- Responsables thématiques du service RSE qui sont principalement concentrés sur les enjeux environnementaux
- Responsables thématiques du service RH qui sont principalement concentrés sur les enjeux sociétaux
- Service Risk & Compliance qui établissent les cartographies des risques RSE & Stratégiques

- Les services achats, qualités, supply pour leurs apports sur les produits vendus par Le Groupe.

Finalement, en termes de gouvernance et d'organisation, on distingue 3 principaux niveaux de responsabilités : le global, le commun et le local. En ce qui concerne le global, ce sont les sujets gérés par Le Groupe qui vont être commun à l'ensemble des pays et des Business Units. Le commun représente des sujets, étant utiles à plusieurs pays en fonction de la géographie, de la cible client... Ils sont gérés à la fois par les BUs et par Le Groupe pour assurer la cohérence et la généralisation. Les niveaux locaux (BUs) sont seulement gérés par les BUs. Il est accordé une grande importance à l'indépendance de chacune des BUs.

2.2.2 Renouveler l'analyse de matérialité en lien avec la directive CSRD : l'accompagnement par un cabinet externe

La première et dernière analyse de matérialité du groupe date de 2018. Cette analyse de matérialité simple avait été faite avec l'aide d'un cabinet de conseil et présentait d'un côté l'intérêt des parties prenantes et de l'autre celle du Groupe.

Il a également été décidé de remettre à jour régulièrement cette analyse. Ainsi, celle-ci est révisée cette année en y ajoutant les demandes de la CSRD pour être en conformité lors de l'obligation de divulgation en 2026 sur l'exercice 2025. Afin de réaliser cette analyse complexe, Le Groupe a choisi de se faire accompagner d'un cabinet de conseil que nous appellerons ici "Le Cabinet". Ce dernier est un cabinet d'une vingtaine de personnes, spécialisés sur les enjeux de durabilité et dont quelques personnes travaillent exclusivement sur la refonte des analyses de matérialité de grand groupe.

La refonte de l'analyse de double matérialité a commencé en janvier 2023 et les premières conclusions sont disponibles - en interne - en juin 2023. La méthodologie a été entièrement définie par le cabinet de conseil puis adaptée à l'entreprise, ses spécificités et ses attentes.

Le renouvellement de l'analyse de matérialité émane donc d'un double objectif . D'un côté, l'actualisation d'une matrice qui datait de 2018 puisque les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance ont largement évolué depuis 5 ans et nécessite donc d'être mis à jour afin de pouvoir être alignés avec les stratégies et les plans d'actions de l'entreprise. De l'autre côté, la publication de la CSRD et l'obligation de mise en conformité dans les années qui arrivent.

Le pilotage de cette analyse de matérialité est composé d'un groupe de 3 personnes :

1. Le responsable biodiversité qui avait réalisé la dernière analyse de matérialité en 2018
2. Le responsable reporting-consolidation RSE
3. La responsable communication RSE

Maintenant que nous avons une vision plus claire du contexte dans lequel s'est déroulé le processus d'analyse de matérialité, nous pouvons analyser les résultats que nous avons obtenus grâce aux différentes étapes exposées dans la partie méthodologique.

2.3. Résultats

Cette section a pour ambition de rendre compte des résultats de notre étude menée selon la méthodologie exposée au préalable. Afin de prendre en compte l'ensemble des informations que nous avons pu recueillir, nous avons décidé de séparer cette restitution en 2 grandes sections. La première partie a été définie suivant la méthodologie traditionnelle d'une analyse de matérialité : la définition des enjeux et leur cotation ; la consultation des parties prenantes ; le périmètre géographique et d'activités pris en compte. La seconde illustre l'intérêt perçu et la réponse apportée par les entreprises : on abordera ainsi la compréhension du sujet ; l'intérêt perçu du renouvellement de méthodologie et la réponse apportée à la contrainte institutionnelle.

2.3.1. Quelle(s) réponse(s) méthodologiques de l'EFRAG aux limites de la matérialité simple ?

Comme nous l'avons identifié dans la première partie, l'analyse de matérialité est composée de 4 grandes étapes : la définition des enjeux ; la consultation des parties prenantes ; l'analyse des résultats et la restitution. Nous allons nous inspirer de ces étapes pour analyser les limites de cette nouvelle analyse de matérialité et les comparer à celles de l'analyse de matérialité simple.

A) Les enjeux, risques et opportunités : définition, cotation et pondération.

La définition des enjeux est la première étape dans le processus de renouvellement ou de première analyse de matérialité d'un groupe. Il s'agit de l'étape permettant de définir une liste exhaustive d'enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance qui pourront ensuite être soumis pour évaluation aux parties prenantes.

La définition des enjeux est l'une des étapes clés de l'analyse de matérialité. Comme le souligne Emile Ezzedine : *"Le vrai défi pour moi c'est d'avoir un référentiel qui permet de piocher et d'identifier ces enjeux matériels. Quand tu fais ta matrice de matérialité et que t'envoies tes questionnaires à tes parties prenantes pour qu'ils évaluent l'impact faible / fort, quels sujets tu envoies ?"*

En effet, elle permet de lister les enjeux primordiaux de l'entreprise qui vont ensuite être soumis aux parties prenantes et être représentés sur la matrice. Évidemment, la liste d'enjeux pourrait être infinie et contenir tout type d'enjeux impliquant l'entreprise de manière plus ou moins directe. Il revient donc au groupe chargé de cette analyse de définir quels sont ceux qui vont être sélectionnés. Cet exercice reste unanimement, dans les entretiens menés en interne de l'entreprise comme en externe, complexe. Emmanuelle Cordano, membre de l'EFRAG le résume de

la manière suivante : "Le plus difficile est de déterminer la liste des enjeux et c'est toujours aussi difficile car on a pas de techniques. Il faut arriver à déterminer l'univers puis les 20 plus matériels que les autres".

La méthodologie de cette étape là ne semble pas avoir changé entre l'analyse de matérialité simple et la double matérialité. En effet, la méthodologie de la NFRD étant extrêmement vague, ce sont les cabinets de conseils qui se sont chargés de proposer un processus d'analyse détaillé. Maintenant, la méthodologie proposée par l'EFRAG recommande de passer en revue - à minima - l'ensemble des thèmes et sous-thèmes listés par la CSRD. Ces thèmes sont les suivants : changement climatique, pollution, Eau et ressources marines, biodiversité, économie circulaire, travailleurs sous contrôle de l'entité, travailleurs de la chaîne de valeur, communautés affectées, consommateurs et utilisateurs finaux, conduite des affaires. La liste complète des thèmes et sous thèmes peut se retrouver dans l'annexe 1 de ce document.

Pour autant, nous avons pu voir dans notre travail d'analyse que cette liste ne peut représenter l'entièreté du travail de définition des enjeux. En effet, et par nature, cette liste est destinée à l'ensemble des entreprises du périmètre de la CSRD et qui représentent donc des réalités très différentes de secteur d'activité, de taille et donc d'enjeux. Or, l'objet même d'une analyse de matérialité est de détailler les enjeux propres à une entreprise, en fonction de ses activités et donc de ses impacts. La liste de thèmes de la CSRD représenterait ainsi plus une liste de vérification, c'est-à-dire une liste permettant de vérifier qu'aucun enjeu n'a été mis de côté ou oublié lors de l'élaboration des enjeux de l'entreprise. Les enjeux de l'entreprise doivent être adaptés, spécifiques à ses activités et à son contexte.

Entre des entreprises venant d'un même secteur, il est tout de même attendu de retrouver des enjeux communs. En effet, deux entreprises travaillant dans le même secteur sont confrontées à des problématiques environnementales, sociétales et de gouvernance communes. Il devrait donc y avoir une certaine cohérence sectorielle dans les matrices. Si l'on compare les matrices de matérialité simple que nous avons à notre disposition, on peut voir que cela se vérifie. On retrouve bien des enjeux communs d'éco-conception, de contrôle de l'empreinte carbone, de gestion des déchets, de sécurité ... Les analyses de double matérialité sélectionnées viennent de secteurs trop différents pour être comparées. On remarque tout de même que les grandes thématiques de la CSRD se retrouvent, bien que sous des formes différentes : économie circulaire, carbone, climat, employés sous contrôle de l'entité ...

Le cabinet de conseil qui accompagne Le Groupe dans cette démarche a mis en œuvre une méthodologie pour permettre de prendre en compte l'ensemble des enjeux qui peuvent être liés à aux activités de l'entreprise avec une vision à la fois inside-out et outside-in. Cette étape s'est décomposé en plusieurs ateliers :

1. Un atelier de brainstorming : le comité de 4 personnes chargé du renouvellement de l'analyse a listé l'ensemble des enjeux qui leur semblaient pertinent d'un point de vue économique, social

et de gouvernance. Cette première liste a été complétée en prenant en compte l'analyse réalisée en 2018 et les thèmes et sous-thèmes proposés par la CSRD.

2. Une fois ce premier travail fait, Le Cabinet a classé ces enjeux en trois colonnes : environnemental, social & gouvernance. Ils ont aussi regroupé les thèmes communs apparaissant plusieurs fois.
3. La liste a ensuite été revue au cours de plusieurs ateliers pour être certains que des enjeux n'aient pas été mis de côté ou oubliés dans le travail de synthèse. Finalement, des définitions ont été accolées à chacun des enjeux afin d'en permettre la lisibilité et la compréhension par toutes les personnes.

Le risque principal reste de le biaiser et de l'orienter en fonction des personnes présentes à ces ateliers qui vont donc avoir la main pour pré-sélectionner les enjeux matériels. Pierre, responsable reporting du Groupe et part de ce groupe de travail, l'explique de la manière suivante. "Après, au niveau des difficultés, la présélection des enjeux n'est pas évidente non plus. On sent qu'on oriente énormément l'exercice avec cette pré-sélection. Donc on pourrait biaiser un peu les choses mais il faut faire l'exercice en bonne intelligence, en apportant de la valeur mais dans un temps limité".

La méthodologie de définition et de cotation des enjeux demandée par la CSRD restant assez vaste, les cabinets de conseil ont produit des méthodologies. Emma du Cabinet précise qu'il existe seulement des lignes directrices donnant ce qui doit être mesuré et définissant les termes d'impact et de financier. Elle précise par ailleurs qu'il serait idéal de savoir comment mesurer ces niveaux d'impact mais que ce n'est pas le cas pour l'instant. Emma fait ici écho à la dernière étape permettant de réaliser une analyse de matérialité : l'analyse des résultats.

Une fois que la liste d'enjeux a été établie, elle est transmise aux parties prenantes pour évaluation. Afin de récolter l'avis des parties prenantes, il existe deux principaux modes de consultation : l'entretien et l'enquête. Nous analyserons un peu plus tard. Les enjeux sont aussi évalués au prisme de référentiels internationaux globaux et sectoriels à la fois pour la matérialité d'impact et la matérialité financière. On retrouve notamment : le SASB ou le MSCI pour la matérialité financière et ENCORE ou le Shift Business Model pour la matérialité d'impact. Ce double travail permet de coter les enjeux selon les critères données par la CSRD, comme vu précédemment : l'échelle, la portée, la probabilité et la remédiabilité pour la matérialité d'impact ; la continuité d'utilisation et d'accès aux ressources ainsi que la dépendance aux relations d'affaires pour la matérialité financière.

On se réfère à cette étape comme celle de la cotation des enjeux. C'est ce travail d'analyse qui va permettre d'arriver à la matrice finale. La cotation des enjeux regroupe ici à la fois le travail permettant de déterminer l'importance d'un enjeu mais aussi de pondérer les informations sur chaque enjeu pour avoir un résultat cohérent. En effet, un questionnaire et une interview d'une heure peuvent-ils peser autant dans les résultats finaux ? C'est ce que Paul, responsable de l'analyse 2018 et membre du comité 2023 met en avant : "Évidemment, on ne peut

pas mettre dans le même panier 1h d'interview d'un expert scientifique ou d'un expert métier face à 10 minutes de questionnaires d'un collaborateur ou client. Ce n'est pas la même densité d'informations".

Le travail de cotation et de pondération n'est donc pas aisé non plus. Il demande une certaine impartialité de la part des personnes analysant l'ensemble des informations. Surtout il demande d'avoir suffisamment d'informations et de savoir ensuite les trier, les analyser pour en ressortir les résultats les plus cohérents possible et fidèle à la réalité de l'entreprise. On pourrait aussi se demander, à l'instar de Clara - responsable de l'exercice à l'échelle locale - , si le peu d'informations de l'EFRAG sur le sujet n'est pas volontaire. " I imagine that EFRAG has abandoned the matrix/threshold idea in order to ask companies to report about EVERY TOPIC in the same way, because some companies used thresholds to make more in-depth reports only on what came out of the matrix and not on every topic...as a way to circumvent or tiptoe their reporting obligations...we will see what happens".

La définition, la cotation et la pondération des enjeux est donc une étape décisive de l'analyse de matérialité qui pose des questions méthodologiques, tranchées soit par l'entreprise soit par une méthodologie spécifique d'un cabinet de conseil. De la matérialité à la double matérialité, il n'y a donc pas de grande différence méthodologique sur la définition des enjeux. Peut être, la définition précise des termes "impacts" et "financiers" permettent de définir des listes plus précises grâce aux études sectorielles et aux standards internationaux. La difficulté reste également la même en ce qui concerne la cotation des enjeux. Elle est peut être même plus élevée puisqu'il y a maintenant deux dimensions à côté. Les paramètres donnés par l'EFRAG sont une première base mais restent encore trop vagues pour permettre un travail vraiment homogénéisé d'entreprise à entreprises.

B) Les parties prenantes : destinataires ou contributeur de l'analyse de matérialité ?

Dans le processus d'analyse de matérialité, on distingue plusieurs types de parties prenantes : celles qui sont questionnées afin de coter les enjeux et celles qui déterminent les enjeux. Nous allons ici aborder ces deux points en se questionnant sur les rôles, responsabilités et limites de chacun.

Comme nous avons pu le voir dans la méthodologie et les premiers résultats, le groupe chargé de renouveler l'analyse de matérialité a notamment pour responsabilité de définir la liste des enjeux qui seront ensuite soumis à consultation au groupe de parties prenantes. La décision de la composition de ce groupe de projet n'est donc pas neutre puisque ces sujets sont clés à la fois pour les résultats de l'analyse et donc pour la stratégie de l'entreprise ensuite. Qui devrait avoir la responsabilité de déterminer les enjeux et les seuils de matérialité ? Il pourrait tout autant s'agir des équipes de communication et relations institutionnelles que des équipes risques, équipes finance ou encore équipe RSE. Dans tous les cas, les hypothèses et méthodes de travail utilisées par ce groupe devraient être totalement transparentes. Le choix des personnes composant ce groupe reflètent aussi sûrement un parti pris, une vision de l'entreprise : l'analyse de matérialité est soit un enjeu seulement RSE, un enjeu transverse ou un enjeu de communication. Nous reviendrons sur cette proposition de typologie plus tard.

Il s'agit ensuite de savoir quelles parties prenantes mobiliser au bon moment et sous quelle forme. En effet, le nombre de parties prenantes consultées au cours de l'analyse peut être variables - de quelques unes à plusieurs dizaines - et le mode de consultation peut différer d'une entreprise à l'autre.

Le Cabinet pour réaliser la nouvelle analyse de matérialité du Groupe a choisi de croiser plusieurs outils. D'abord, une consultation par entretiens. Pour ce premier mode de consultation, Le Cabinet a demandé au Groupe de donner le nom d'une trentaine de personnes selon les critères suivants :

- Une répartition entre personnes internes à l'entreprises et externes à l'entreprise (environ 50/50).
- Une répartition dans l'ensemble des pays où Le Groupe est présent
- Une répartition dans les niveaux hiérarchiques (de l'employé aux dirigeants ; dans les magasins et au siège)
- Une répartition entre les fonctions : répertoriées au maximum les métiers et fonctions avec lesquels Le Groupe interagit (Fournisseurs, Achats, Vente, Finance, Risques ...).

Cette trentaine de personnes a accepté de réaliser des entretiens d'une heure environ. Ce ne sont pas les mêmes personnes qui ont été interrogées pour l'analyse de matérialité financière et l'analyse de matérialité d'impact. En effet, connaître les enjeux qui pourraient affecter la bonne conduite de l'entreprise demande une bonne connaissance de l'entreprise. Ce sont donc seulement des parties prenantes internes qui ont été interrogées pour cette matérialité. Les questions diffèrent aussi. Elles étaient orientées en fonction des paramètres d'analyse que nous avons pu voir dans la méthodologie de la revue de littérature.

Ce mode de consultation présente l'avantage d'une longue discussion permettant d'entrer dans une réelle réflexion et discussion pour comprendre les avis et positions des personnes interrogées.

Le second mode de consultation est celui par questionnaire. Ce mode de consultation présente l'avantage du nombre. Il est plus simple d'atteindre un grand nombre de personnes par questionnaire avec une diffusion sur des canaux spécialisés. Mais un questionnaire d'une dizaine de minute ne permet pas d'atteindre le même niveau de réflexion qu'un long entretien. C'est pourquoi la pondération est nécessaire. Le questionnaire a été utilisé pour deux publics : les employés et les clients du Groupe. Il a été traduit dans 4 langues à chaque fois et diffusé selon des canaux spécifiques au Groupe. Le questionnaire employé a permis de récolter plus de 800 réponses et le questionnaire client près de 200 réponses.

Ce questionnaire se présente sous la forme suivante : une évaluation de l'importance des enjeux environnementaux du Groupe. Puis une question sur les paramètres d'analyse (*Expl : Le Groupe est-il mature sur les sujets environnementaux ?*). Le processus est ensuite répliqué pour les enjeux sociaux et de gouvernance. Le questionnaire dure une dizaine de minutes et n'est pas constitué de verbatim.

C'est cette même méthodologie qui a été choisie par Décathlon. On peut voir dans leur rapport qu'ils ont opté pour un questionnaire interne et la réalisation d'ateliers internes. Ensuite, des entretiens externes ont permis

d'équilibrer la consultation entre 50% de réponses internes et 50% de réponses externes. Sanofi a choisi une approche différente : les parties prenantes n'ont été consultées que sur les enjeux représentant leur domaine d'expertise et, a priori, seulement par des parties prenantes internes. On voit bien ainsi deux visions possibles de l'analyse de matérialité. De la même manière Vinci a seulement réalisé des entretiens avec des experts internes au groupe.

On peut en effet soulever la question de l'expertise notamment : faut-il faire appel à un public d'experts des enjeux qui auront un avis très renseigné et scientifique sur la question ou bien diffuser au plus grand nombre ? Faut-il seulement un avis ultra-expert, et potentiellement biaisé puisque chaque expert aura tendance à trouver son enjeu très matériel, ou bien ouvrir la consultation à tous ceux souhaitant s'exprimer ?

Pierre notamment s'est exprimé sur la difficulté de répondre à cette question lors de la sélection des parties prenantes : " Ce n'est pas un exercice facile d'équilibrer le type de parties prenantes. On s'est beaucoup interrogés sur le niveau de connaissance des enjeux RSE de ces parties prenantes : est ce qu'il faut qu'ils aient un bon niveau ? Ou au contraire, est ce qu'il faut interroger tout le monde ? pour avoir des personnes suffisamment objectives ou qui aient du recul. Il y a aussi la difficulté d'aller chercher des clients dans un panel assez large et de pondérer le tout ensuite. Donc le choix de la sélection est une réelle difficulté qui doit être anticipée et qui prend du temps". Emile Ezzedine a lui aussi identifié ce sujet comme clé et le résume de la manière suivante : "C'est un sujet très intéressant qui pose la question de la méthodologie. Est ce qu'on choisit un mode démocratique en donnant la parole à toutes les parties prenantes mais sans réelle connaissance du sujet et qui auront des réponses très conjoncturelles. Vis à vis d'une méthodologie plus arbitraire avec des experts donc moins démocratique et très descendante".

D'autres ont aussi mis en avant le risque de sur-sollicitation des parties prenantes. Le nombre d'exercice RSE se multiplient et certaines parties prenantes, expertes notamment, se voient sollicitées de nombreuses fois pour des exercices très proches. On peut notamment évoquer l'analyse de risque et l'analyse de matérialité qui sont assez proches dans leur manière de consulter leurs parties prenantes. Pour autant, Paul y voit un bon moyen de co-construire une feuille de route en accord avec un large panel de parties prenantes et donc un large panel d'avis et d'enjeux : "[...] soit ce sera plus que ça et c'est ce en quoi je veux croire, infléchir une trajectoire, nourrir une feuille de route, imprégnée du regard des parties prenantes. C'est un exercice qu'on fait rarement en fait d'aller interroger des personnes aussi diverses sur ce sur quoi on est attendu."

Une fois que l'entreprise a mobilisé ces parties prenantes, se pose la question de la restitution. Deux options sont envisageables : une simple restitution et remerciement aux parties prenantes ou une proposition de continuer la collaboration, d'aller plus loin. Ici, on observe plusieurs points de vue différents en fonction que les interlocuteurs soient internes ou externes.

La restitution dans le rapport de durabilité a aussi tendance à invisibiliser les parties prenantes comme nous l'avons vu dans les limites de l'analyse de matérialité de la première partie. Celles-ci sont homogénéisées comme une

seule et même voix sur un axe. Emma précise que cette limite sera dorénavant évitée en regardant les autres obligations de divulgation de la CSRD. “Elles sont totalement invisibles dans le résultat. Pour autant, dans la CSRD, il est expliqué que l'entreprise doit expliquer ses relations avec ses parties prenantes dans ESRS 2. Donc remettre ici ses liens avec ses parties prenantes, sa cartographie, la manière de dialoguer avec. Et comme dans ce qui est demandé dans le rapport de durabilité, il faudra aussi présenter si dans chaque grande thématique quelles actions sont mises en place en lien avec les parties prenantes”.

Pour finir sur cette question des parties prenantes et de leurs rôles et responsabilités, on peut se questionner sur la place du Conseil d'administration et du Comex de l'entreprise. La gouvernance de l'entreprise doit-elle être seulement informée des résultats de l'analyse de double matérialité ou doit-elle pouvoir jouer sur la cotation des enjeux ? A partir des discussions internes au processus d'analyse de matérialité du Groupe on peut voir une préférence pour une validation du processus plutôt que du résultat. La gouvernance de l'entreprise est ainsi garante d'une méthodologie claire, transparente permettant d'avoir des résultats aussi pertinents et objectifs que possibles. Pour autant, leur poids est le même que toute autre partie prenante et ils ne peuvent influencer sur les résultats de cette analyse. Il est tout de même intéressant d'impliquer ces instances pour ouvrir la discussion et lancer la dynamique de modification / création des plans d'actions associés aux résultats de l'analyse de matérialité. On peut ainsi faire de cet exercice, un outil stratégique d'accès aux instances dirigeantes de l'entreprise.

En somme, la question des parties prenantes soulève beaucoup de problèmes qui appellent des hypothèses et des prises de positions des entreprises. Celles-ci seront intéressantes pour comprendre la manière d'appréhender l'exercice par l'entreprise, à condition évidemment que tout soit clairement explicité dans la méthodologie et de manière transparente pour tous. Entre matérialité et double matérialité, il y a clairement une revalorisation des parties prenantes qui peuvent maintenant se prononcer sur les impacts des enjeux dans un cadre plus large que les seuls besoins de l'entreprise. Les questions seront maintenant surtout sur la sélection des parties prenantes qui est une difficulté évoquée univoquement dans l'ensemble des entretiens, déjà présente dans l'analyse de matérialité simple. Celle-ci se complexifie aussi puisqu'il faut maintenant différencier - ou non - les parties prenantes de l'analyse de matérialité d'impact et celle de l'analyse de matérialité financière.

C) Périmètre géographique et d'activité pris en compte dans l'analyse de matérialité

Pour terminer la restitution de nos résultats sur la partie de la méthodologie de l'analyse de matérialité, nous nous intéresserons à la question du périmètre. Ici le périmètre peut s'entendre de manière différente : il comprend à la fois le périmètre géographique, le périmètre d'activité et le périmètre opérationnel d'un groupe. Le périmètre géographique se matérialise principalement par la distinction entre le pays du siège et des filiales ; celui géographique par l'existence d'activités spécifiques différentes du cœur de métier du groupe ; et celui opérationnel par la distinction entre l'action stratégique du siège et l'action opérationnelle des BUs.

Dans un premier temps, attardons-nous sur le périmètre géographique. Cette question est commune à l'analyse de matérialité et l'analyse de double matérialité. Il s'agit de savoir comment rendre compte de l'ensemble des sujets matériels pour un groupe multinational. En effet, souvent, le groupe en charge de la liste de sujets matériels se trouve au siège du groupe - en France dans le cas du Groupe. Or, les BUs peuvent se trouver dans de nombreux pays voire sur d'autres continents. La RSE est un sujet local, les enjeux changent en fonction des territoires, des cultures, des contextes socio-économiques. Un groupe réduit basé dans un pays peut-il alors comprendre la diversité des sujets matériels pour tout un ensemble de pays ? Emma illustre bien cette idée. Elle raconte que pour une précédente mission elle a trouvé de fortes disparités entre continents : "c'est là qu'on se rend compte qu'au niveau des régions c'est assez similaire mais qu'il y a des distinctions au niveau des continents et notamment au niveau Afrique et Europe de l'Est avec l'Europe Occidentale. Il y a des très fortes spécificités qui ressortent.

- En Europe de l'Est, la question de la santé / sécurité au travail est très forte alors que déjà bien acquise en Europe de l'Ouest. Besoin d'amélioration mais déjà belle performance et surtout renforcer des acquis. Alors qu'au niveau de l'Europe de l'Ouest, il y a un vrai sujet sur les conditions de travail.
- Au Sénégal : quand on parle d'alimentation saine et durable en Europe occidentale on voyait des enjeux sans-gluten ; sans viande, de régimes alternatifs. Mais ce qui les intéresse c'est que ce soit très clairement écrit sur les packagings que c'est sans porc ou que le produit est halal car pays à majorité musulmane. C'étaient des éléments non identifiés au premier abord".

Plusieurs solutions semblent être prises dans ce cas. L'EFRAG, via la CSRD, ne donne pas plus de détails sur la méthodologie mais précise tout de même que l'analyse de matérialité doit être représentative de l'ensemble des sujets du groupe, y compris les zones géographiques et les activités spécifiques (CSRD - ESRS 2, 2022).

"When needed for a proper understanding of its material impacts, risks and opportunities, the undertaking shall disaggregate the reported information:

- (a) by country, when there are significant variations of material impacts, risks and opportunities across countries and when presenting the information at a higher level of aggregation would obscure material information about impacts, risks or opportunities; or
- (b) by significant site or by significant asset, when material impacts, risks and opportunities are linked to a specific location or asset."

Emmanuelle Cordano y voit la possibilité de renouveler régulièrement l'analyse de matérialité en faisant un focus sur un pays différent à chaque fois. Emma propose de dupliquer l'analyse faite au niveau groupe, au niveau des pays ensuite pour identifier les spécificités.

Ensuite, la question du périmètre d'activité est assez similaire. Il s'agit ici de se demander comment traiter les business unit d'un groupe qui a des activités légèrement différentes voire totalement autre que celle des autres

Business Unit. Les enjeux peuvent être différents mais sont donc très spécifiques à une petite partie du groupe et non représentatifs à large échelle. C'est une question qui s'est posée dans le Groupe. On sait en effet que certaines Business Unit ont choisi de travailler avec Le Cabinet pour leur analyse de matérialité. L'objectif ici n'est pas de refaire une analyse de matérialité dans son entièreté, ce qui serait très coûteux et pas forcément judicieux puisque le groupe a déjà réalisé le travail. Il s'agit seulement d'identifier des enjeux spécifiques qui n'auraient pas émergé dans l'analyse niveau groupe, en élargissant le benchmark sectoriel et scientifique à cette nouvelle activité et en ajoutant quelques entretiens supplémentaires.

Finalement, on peut évoquer le périmètre opérationnel. Notre étude porte sur un groupe multinational. Ceci signifie qu'il y a une maison mère et des filiales. L'analyse de matérialité vise à rendre compte des enjeux significatifs pour une entreprise. L'entreprise comprend donc à la fois la maison-mère et les filles. Se pose donc la question de savoir à quel moment faire intervenir les filiales ou le Business Units dans le processus afin d'avoir une analyse qui soit assez globale pour représenter l'entreprise dans son entièreté mais assez spécifique pour être réaliste et déclinable ensuite en stratégie, plans d'actions, indicateurs ... Ces différentes parties prenantes internes pourraient être part du comité de pilotage de l'analyse, être interrogées par questionnaire ou entretiens, ou encore avoir une restitution spécifique. Des entretiens menés et du processus interne qui a eu lieu, il ressort qu'une restitution spécifique à minima est nécessaire. Pour que les Business Units puissent s'approprier les résultats et ensuite les décliner dans leurs structures, elles doivent comprendre l'exercice, comprendre les résultats et leurs implications. Le choix du Groupe a été de les impliquer tout au long du processus avec des compte-rendus réguliers, des sessions d'explications de méthodologies, de leur demander leurs avis sur les premiers résultats ... Certaines des BUs ont aussi été impliquées pour réaliser des entretiens soit avec certaines de leurs parties prenantes locales soit avec des employés internes. Il semblerait qu'il n'y ait pas de réponse unique à cette question, tout dépend des choix du groupe et des ambitions pour l'exercice.

En somme, c'est une vision assez unifiée qui se dégage à l'intérieur du Groupe sur le sujet du périmètre. Le Groupe porte une vision "groupe" c'est-à-dire assez globale et commune à toutes les BUs. Elle n'a pas vocation à être exhaustive ni spécifique. Ce sont ensuite aux BUs de compléter et de préciser si elles en ressentent le besoin. Paul l'exprime de la manière suivante : " Ce serait intéressant de se dire qu'on a une structure globale d'enjeux, qu'on porte une vision globale et commune qui fédère tout le monde. Et qu'on ait en fin de compte des focus pays par pays, entrepris par les CSR Leader, pour creuser avec des parties prenantes internes et locales si les sujets sont bons ou si certains manquent, ce serait légitime. Mais nous on travaille pour le global et notre photographie le sera aussi." Pierre partage cette vision et la justifie même avec le texte de la CSRD. En effet, celui-ci laisse la possibilité de publier en tant que société mère et donc d'exempter les filiales de publication et par là-même d'une analyse de matérialité locale. Il est donc logique que le rapport soit construit avec une analyse au niveau groupe. Par contre, il faut respecter le texte et prendre en compte et afficher les enjeux spécifiques que font remonter les Business Units. Il est aussi possible pour chacune des BUs de publier son propre rapport de durabilité ou rapport climat, de manière volontaire localement, si elle trouve le rapport groupe insuffisant. C'est le

choix d'une des BU du groupe comme l'explique Clara qui précise ce choix par la contrainte légale de publier un rapport de durabilité locale en Espagne. Elle ajoute aussi que c'est une opportunité pour eux de consulter leurs parties prenantes locales, de comprendre leurs attentes et de se positionner face à la concurrence locale.

Dans cette première partie de résultats nous avons souhaité faire un focus sur la méthodologie précise de l'analyse de double matérialité par rapport à celle de matérialité simple. A l'aide des éléments diffusés par l'EFRAG dans la CSRD nous nous sommes demandés si les limites de l'analyse de matérialité de la NFRD sont comblées. Il en ressort tout d'abord que le texte de la CSRD est sans équivoque par rapport à celui de la NFRD sur l'objectif et l'ambition de cette analyse. Il n'y a pas plusieurs interprétations possibles de la volonté d'une analyse double qui montrent à la fois des risques et des opportunités pour l'environnement et la société ainsi que pour l'entreprise.

Du processus interne et des entretiens menés nous avons pu constater que l'exercice reste délicat. Apportons tout de même une nuance : l'exercice est encore nouveau et sera sûrement mieux précisé, affiné et maîtrisé d'années en années avec la pratique. Tout de même, il apparaît que la méthodologie de l'EFRAG est assez peu fournie en détails. Elle donne un cadre général, une ligne de conduite mais peu de précision d'application. Il reste ainsi des questions en suspens en ce qui concerne la définition, la cotation et la pondération des enjeux ; les parties prenantes à impliquer aux différents moments de l'analyse et la manière de gérer le périmètre pour des groupes multinationaux aux activités et pays d'implantations divers. Si des difficultés sont encore bien présentes, on remarque tout de même un certain optimisme, à la fois en interne et en externe face à cet exercice. Le texte de l'EFRAG est général par nature et c'est aux entreprises de l'adapter à ses activités. Comme le souligne Maya Vie, chargée de mission à l'ORSE, "le rôle de l'EFRAG n'est pas de donner une méthodologie étape par étape. Ils proposent un concept, une directive et des concepts clés. Mais par contre, je ne pense pas qu'ils iront plus loin sur la mise en œuvre : c'est aux entreprises de s'en emparer". Le rôle de l'EFRAG est de fournir une information claire, et en ce sens c'est un succès. La possibilité de se référer de plus en plus à des études scientifiques ou sectorielles, à des analyses de contentieux, permet de fournir un grand nombre de données à l'entreprise et de limiter la subjectivité des résultats, pour peu que l'exercice soit bien fait et dans une volonté de transparence. C'est pourquoi la seconde partie de résultat essaiera de comprendre les motivations du Groupe face à cet exercice et la volonté donnée à cet exercice. Nous essaierons de comprendre les différents moyens de réponse et celui qui semble se distinguer pour l'instant.

2.3.2 Quelle(s) réponse(s) l'entreprise envisage-t-elle face à la contrainte institutionnelle ?

L'enjeu de cette seconde catégorie de résultat est d'aller au-delà de la méthodologie pour comprendre le changement profond que peut - ou non - apporter cet exercice. Pour se faire, on nous allons analyser l'ensemble des données à disposition pour comprendre de quelle manière le sujet l'analyse en double matérialité a été compris, quelle est la réponse envisagée face à la contrainte et quel est l'intérêt perçu de cet exercice.

La compréhension de l'analyse en double matérialité

Ce premier axe de l'analyse nous a semblé pertinent à analyser puisque l'exercice est nouveau. L'analyse de matérialité en elle-même n'est pas nouvelle mais il est intéressant de comprendre comment le glissement de l'analyse simple à double a été compris par les différentes parties prenantes de cet exercice.

Pour réaliser ce travail, nous avons eu l'opportunité de nous entretenir avec des parties prenantes internes à l'entreprise et des parties prenantes externes, fortement impliquées sur le sujet. Et l'on peut remarquer une réelle différence de compréhension entre ces deux groupes d'entretiens.

En demandant aux parties prenantes externes à l'entreprise les avantages et inconvénients de cette nouvelle analyse "double", la réponse communément apportée est que la nouvelle obligation de matérialité d'impact oblige les entreprises à ouvrir le regard et à le porter plus loin que leur simple activité. En posant cette même question aux parties prenantes internes à l'entreprise la réponse est bien différente. On trouve ici divers éléments de langages reprenant la même idée : la nouvelle matérialité financière permet de mieux impliquer les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise. En résumé, pour les experts et cabinets de conseil, c'est la matérialité d'impact qui est nouvelle. Pour l'entreprise, c'est la matérialité financière. La compréhension du sujet est donc dramatiquement différente.

Si l'on se rappelle de ce qui avait été exposé dans l'analyse de la littérature, on peut voir les définitions suivantes dans la CSRD :

- Matérialité d'impact : Impacts de l'entreprise sur son environnement et la société.
- Matérialité financière : enjeux environnementaux ou sociaux qui vont affecter l'entreprise, ses finances et son développement.

En suivant les textes et les publications de l'Union Européenne on comprend bien que c'est la matérialité d'impact qui a été ajoutée comme un élément géopolitique important. C'est l'élément différenciant face à la politique anglo-saxonne qui se concentre uniquement sur l'activité de l'entreprise et l'intérêt des investisseurs. Alors comment expliquer cette compréhension différente dans l'entreprise ?

La première - et principale - raison que l'on peut identifier est celle de la sémantique. Depuis une vingtaine d'années, les entreprises sont habituées à publier ce qui s'appelle un rapport "extra-financier". Le terme fait donc clairement référence à des informations non-financières. Il semble donc assez naturel que ce soit une matérialité d'impact qui été réalisée jusqu'à présent et que la nouveauté soit sur les informations financières. Bien que le nouveau rapport demandé par la CSRD s'appelle "rapport de durabilité", le changement n'a pas pu être assimilé si rapidement par les entreprises. En réalité, les informations communiquées portaient sur des risques financiers

déjà, mais la volonté était de faire une distinction entre ces deux types de données. Maintenant, l'ambition européenne est de les rapprocher puisque le plan de l'Union Européenne est de mieux flécher les investissements financiers vers des activités vertes mais la communication semble insuffisante ou trop floue pour une bonne compréhension.

Une seconde raison de cette confusion peut être liée à la communication de l'Union Européenne. L'objectif affiché est de rediriger les investissements privés et publics vers les activités des entreprises les plus durables. La nouvelle CSRD et la double matérialité sont le pan reporting qui permet de mettre en œuvre cette ambition. Cet objectif fait donc référence au monde financier. Compris de cette manière, il paraît donc logique que ce soit la matérialité financière qui soit nouvelle dans cet exercice. C'est ce que l'on peut comprendre notamment de notre discussion avec Clara qui analyse la raison de mise en place de double matérialité de la manière suivante : "I think that the clearest motive has been pressure from shareholders and consumers to know more about the real impacts of companies. [...] I think that pressure mostly from investors is particularly important. Even the EFRAG mentions the importance of materiality for equity investors, including asset managers, as well as banks and insurers".

Finalement, une dernière raison semble pouvoir expliquer cette confusion entre matérialité d'impact et matérialité financière : la monétisation. La CSRD a beaucoup fait couler d'encre sur ce sujet. L'une des demandes consiste à monétiser les risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité. Cette demande est nouvelle et pousse aussi à penser que la CSRD ajoute une dimension financière à l'exercice de matérialité. Pierre exprime cette confusion, retrouvé de manière générale dans les entretiens : "C'est souvent pas clair même pour les gens, c'est pas clair même pour moi sur la méthodologie qui est en place, de matérialité simple. Est ce que c'était une matérialité - qui a plusieurs noms d'ailleurs - conventionnelle, simple ou d'impact. Mais est ce que c'était une matérialité simple ou d'impact ? La matérialité financière ne débouchait pas sur une monétisation quelconque, des cash flows".

On retrouve aussi un autre niveau de difficulté, en interne cette fois, pour expliquer l'intérêt et le but de cet exercice. En effet, d'autres demandes réglementaires se rapprochent de l'analyse de matérialité sans toutefois en reprendre l'exact périmètre ou objectif. On pense notamment à l'analyse de risque qui demande l'identification de risque impactant l'entreprise et consulte aussi les parties prenantes. La matérialité comprend à la fois les risques et les opportunités avec un double regard. Mais cette différence peut être assez subtile à communiquer à des parties prenantes dont le cœur de métier est loin de ces préoccupations. Clara explique cette difficulté de la manière suivante : "Personally, I find the part of involving stakeholders very complicated. It is difficult to explain the process of a materiality analysis internally. It is difficult to make people understand the strategic importance of this exercise. There's people who gets confused with other exercises, for example, risk analysis".

En conclusion, la double matérialité souffre d'une communication changeante. Il existe une réelle confusion entre matérialité d'impact et matérialité financière dû au traitement du mot financier par le passé dans le cadre d'informations de durabilité. La communication devrait donc être plus lisible à ce sujet. On peut par ailleurs

penser qu'avec une communication adéquate et la pratique de l'exercice, la compréhension de ce qu'est la double matérialité - par rapport à la simple - sera commune pour l'ensemble des personnes concernées.

L'intérêt perçu d'une analyse en double matérialité plutôt qu'en matérialité simple.

La distinction entre matérialité et double matérialité est donc claire pour tous les acteurs mais il y a une confusion sur ce qui a été réellement rajouté par la double matérialité. Il est alors intéressant de se demander quels sont les intérêts perçus d'une analyse en double matérialité.

Le premier avantage paraît assez évident puisque c'est celui que nous avons discuté tout au long de ce travail : la méthodologie. Bien que celle de l'EFRAG semble encore assez vaste, elle a le mérite de rendre claire et précise l'intention de l'exercice et les deux axes qui le composent. A l'inverse, la matérialité de la NFRD avait donné lieu à des exercices très différents en fonction des pays et des interprétations. Il était donc nécessaire d'avoir un exercice plus uniforme et formalisé, tout au moins sur l'intention donnée, afin de se diriger vers un exercice qui a du sens et de permettre aux entreprises de mettre en place des actions et politiques basées sur un exercice adapté. La consultation du Cabinet avec qui nous avons pu nous entretenir appuie ce point : "l'analyse de matérialité telle qu'elle existait n'avait pas de méthodologie formalisée et il y avait différentes analyses de matérialités qui pouvaient exister : l'analyse importance / impact ; importance externe / interne ... Chaque entreprise à sa manière de faire et ça encore, c'est uniquement au niveau français. En plus de ça, le côté souvent retenu - importance / impact - avait une dimension très subjective qui est : "quelle est la priorité des parties prenantes ?". C'est une information importante pour les entreprises mais pas suffisante pour savoir ce qui est matériel car cela dépend du coup des personnalités interrogées en interne et en externe de l'échantillon qui est pris en compte, de la façon d'interroger etc".

Au-delà de la méthodologie on peut voir un intérêt tout autre à l'analyse de double matérialité. Dans le contexte actuel, il est très compliqué pour une entreprise multinationale, présente sur de nombreux continents et employant plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs, de ne pas considérer qu'elle a un impact sur l'un des thèmes de la CSRD. Ce sont en réalité des thèmes assez vastes et classiques qui peuvent être reliés à toute grande entreprise. On peut donc voir l'analyse de matérialité comme un outil démontrant que chaque entreprise à un impact, doit en rendre compte et en assumer les responsabilités. L'analyse de matérialité s'ajoute aux normes spécifiques sectorielles pour dresser une liste minimale des thèmes que devraient traiter toutes les entreprises. Emmanuelle Cordano témoigne à ce sujet avec l'exemple de Stellantis. Elle explique bien cette idée en montrant que Stellantis choisit de divulguer sur l'ensemble des thèmes et des données, sans aucune exception, car sur le long terme il leur sera impossible de justifier une absence d'information à leurs investisseurs. "[Stellantis] disait qu'ils n'allaient pas utiliser la possibilité de considérer certains data points comme non matériels. Elle expliquait qu'en tant que très grosse entreprise, s'ils utilisaient cette option, d'une façon ou d'une autre, leurs investisseurs allaient finir par leur demander des comptes. Donc ils vont faire quelque chose d'assez exhaustif". Cette idée est

d'ailleurs bien comprise en interne de l'entreprise comme le montre la réponse de Paul : "Il faut imaginer l'AM comme plutôt quelque chose qui te permet d'ajouter d'autres éléments et justifie que tous les éléments matériels ont bien été intégrés. Si tu veux en retirer certains, tu peux essayer mais à termes tu peux dire que c'est tactique. Il faudra quand même s'en préoccuper à un moment donné. "

A cette idée, elle ajoute que l'analyse de matérialité permet de personnaliser ces thèmes à chaque entreprise, de ne pas les appliquer de manière uniforme à toutes les entreprises européennes, ce qui aurait peu d'intérêt puisque chaque activité impacte différemment tout un ensemble d'acteurs et d'écosystèmes. L'analyse de matérialité permet aussi de rajouter des éléments importants pour un secteur spécifique : l'agro-alimentaire et le bien être animal par exemple.

L'analyse de double matérialité dans le cadre de la CSRD change aussi le rapport à la temporalité par rapport à la DPEF. En effet, là où la DPEF restait un exercice de reporting sur ce qui est fait ou a été fait, l'analyse en double matérialité oblige à se projeter sur ce qui sera fait et les différents jalons qui parcourent la progression des entreprises. Maya Vié ajoute ainsi que l'un des intérêts principaux de l'analyse en double matérialité est " la prospective : arriver à se projeter dans le futur pour voir comment seront impactés mes activités. C'est un vrai exercice de prospective".

Ensuite, on peut voir un dernier avantage à l'analyse de double matérialité si on prend en compte l'exercice dans le cadre de la CSRD. En ré-intégrant le terme de "finance" aux enjeux de durabilité, l'Union Européenne souhaite s'adresser aux investisseurs. Mais l'effet est plus large. L'intégration des termes de finance, cash-flow, trésorerie dans des rapports sur des enjeux environnementaux et sociaux permet de s'adresser aux financiers internes à l'entreprise. Ceux-ci pouvaient auparavant ne pas se sentir concernés par des déclarations "extra-financière". Aujourd'hui, le combinaison de la Taxonomie demandant la publication d'indicateurs financiers et de la double matérialité ne permet plus de doute. Clara, chargée de reporting RSE local, appuie ce point : "I think it has contributed to bringing the areas of sustainability and finance closer together, which traditionally in some companies were far apart or even at odds. I think the biggest contribution is sending the message that sustainability is good business and that it is financially important".

Finalement, il reste un aspect que nous n'avons pas évoqué : celui de la conjoncturalité des résultats. Nous avons pu remarquer dans les résultats de l'analyse de double matérialité menée dans le groupe une certaine conjoncturalité des résultats : les sujets ayant été massivement adressés dans les médias les mois précédents l'analyse se sont retrouvés propulsés en tête de liste lors des questionnaires envoyés aux clients et aux employés. L'analyse de matérialité traduit ainsi la maturité des sujets aussi pour les parties prenantes. Paul le souligne : "*l'enjeu biodiversité apparaît encore pas de manière significative. Si demain des crises apparaissent et font parler de ces sujets autant que le sujet climat, on verra bien monter le curseur*". Pourtant, l'analyse de matérialité ne doit pas être un exercice conjoncturel puisqu'il devrait permettre de créer des plans d'actions et des stratégies sur le long terme pour une entreprise. Celle-ci devrait donc s'intéresser à la fois aux sujets très médiatiques mais aussi aux sujets orphelins aujourd'hui qui pourraient émerger dans les années à venir. Ce biais peut être adressé par

l'étude d'articles scientifiques ce que met la CSRD en évidence. Il est précisé dans le texte de la CSRD, comme le rappelle Emmanuelle Cordano, le besoin de s'intéresser aux articles scientifiques écrits pour aller en finesse, faire des recherches et coter les enjeux. Cette conjoncturalité des résultats est donc un point d'alerte qui semble avoir été adressé dans les textes de la double matérialité, et qui était absent dans les lignes directrices de la NFRD.

La double matérialité présente donc des avantages certains par rapport au texte de la NFRD. En plus d'une méthodologie donnant une intention claire à l'exercice, elle insiste sur l'importance des textes scientifiques comme source de données. Surtout la double matérialité oblige chaque entreprise à considérer l'ensemble des grands thèmes ESRS et devoir justifier ne pas en impacter un. Finalement, elle permet d'ouvrir les sujets de durabilité à une communauté plus large d'acteurs et notamment financiers. Regardons maintenant quelles sont les réponses potentielles apportées par les entreprises à cette obligation institutionnelle.

La réponse envisagée à la contrainte institutionnelle

Dans l'analyse de la littérature, nous avons pu établir cinq grands types de réponse à la contrainte institutionnelle des entreprises grâce au modèle d'Oliver : se soumettre, transiger, éviter, défier ou manipuler. Si l'on analyse les facteurs déterminants, la réponse des entreprises devrait se trouver dans la colonne soumission. Ce type de réponse se traduit par l'imitation des modèles institutionnels, la reproduction des comportements socialement acceptés.

En effet, les différents facteurs déterminants (cause ; acteurs ; contenu : contrôle et contexte) sont réunis pour se conformer aux attentes des parties prenantes et des institutions. L'analyse de double matérialité est une demande qui émane d'acteurs institutionnels, justifiée par un enjeu environnemental et social, permettant une efficacité opérationnelle dans ses enjeux. La demande est une contrainte forte de part notamment le risque réputationnel et les processus d'audit dans un contexte de forte incertitude.

Au cours de nos entretiens et lors de l'observation du processus de renouvellement de l'analyse, nous avons pu établir une typologie des différents types de réponse à la contrainte institutionnelle qui peuvent être envisagés par les entreprises : la divulgation simple par conformité réglementaire sans mise en action ; la divulgation à fin de communication externe envers les parties prenantes et finalement la divulgation en interne pour l'utilisation comme outil stratégique. Si la première de ces réponses peut s'assimiler à la soumission, les deux autres ne semblent pas avoir de lien avec la typologie d'Oliver qui ne prend pas en considération le cas ou la contrainte serait bénéfique, vu comme un apport par l'entreprise.

Essayons maintenant de détailler les trois types de réponses possibles que nous avons déterminés :

1. La réponse à la contrainte par divulgation simple

Il s'agit ici des entreprises qui vont se conformer aux demandes de la CSRD en faisant une analyse de double matérialité car elle est réglementaire et audité. Cependant, on ne trouvera pas derrière de mise en action permettant réellement d'influer sur les plans d'actions et stratégies de l'entreprise. Les raisons peuvent être de deux types : une insuffisance de ressources humaines et économiques pour mener l'exercice comme voulu. Emile Ezzedine souligne d'ailleurs son inquiétude sur la capacité des PME à remplir les demandes de la CSRD : "Ce qui me fait peur par contre c'est la marche à franchir pour les entreprises qui franchissent à peine les seuils soit de CA et employés soit les PME côtés car elles ont pas les ressources humaines et financières pour divulguer". La même remarque peut être faite pour des groupes de plus grande taille dans les premières années qui suivent l'obligation, le temps de s'approprier l'exercice et d'en comprendre le fonctionnement. En somme, c'est la maturité des processus RSE qui peut être en jeu. Maya Vié l'exprime de la manière suivante : "Les entreprises moins matures sur la RSE qui ont moins fait d'analyses avant seront beaucoup plus dans un exercice de conformité. Les processus ne seront pas assez matures pour mettre en perspective les thèmes et le business model".

On peut aussi trouver des entreprises qui ne souhaitent pas faire évoluer leur modèle d'affaires ou leurs stratégies environnementales. Comme le précise Emmanuelle Cordano, une matrice qui reste à l'échelle des ESRS sans s'adapter à l'activité et sans analyse poussée serait très peu utile. Elle l'explique par l'exemple de la SNCF : "A la SNCF, j'avais une présentation de leur matrice de matérialité où ils avaient fait une analyse des risques sociaux de l'entreprise très fine avec les enjeux d'égalité entre le sexe sur le nettoyage des trains ou sur les postes très techniques. Mais pour prendre en compte ces enjeux très spécifiques, il faut le vouloir. Il faut que la RH souhaite faire des analyses poussées. Rester au niveau des ESRS serait bateau sur ce sujet. Donc ça va aussi dépendre du management. Les ESRS sont un minimum et l'analyse de matérialité devrait servir aux entreprises pour leur propre management, pour gérer des risques propres à la structure sans que ce soit une obligation."

2. La divulgation comme communication externe pour les parties prenantes

Ici, l'exercice d'analyse de double matérialité serait vu comme un exercice de communication externe. C'est-à-dire qu'il est réalisé pour faire passer un message aux destinataires du rapport, donc les ONG, les investisseurs, les médias ou encore les futurs candidats d'une entreprise. Le rapport est alors un moyen de montrer que l'entreprise est active sur certains sujets du durabilité mais pas un moyen de piloter la transition environnementale et les enjeux sociaux au sein de l'entreprise. Emile Ezzedine rappelle bien ceci : "Il faut garder en tête cette dichotomie : divulgation et pratique en réel. On peut divulguer les 500 indicateurs et ne rien faire chez soi. Là la volonté de l'UE ce n'est pas de faire divulguer sur tous les indicateurs. L'UE veut que les investisseurs structurent des stratégies d'investissements responsables derrière et que les pratiques changent pour aller vers un système plus durable". Il précise surtout qu'il existe déjà beaucoup d'outils de pilotage de la durabilité, en France notamment, mais que l'enjeu ici est bien de donner accès aux informations à toutes les parties prenantes intéressées.

L'analyse de matérialité serait donc un exercice de communication à part entière envers ses parties prenantes, un moyen de les impliquer dans les actions dans l'entreprise et de faire preuve de plus de transparence. L'analyse de matérialité permet donc d'aller chercher une validation et un éclairage des parties prenantes et devient ainsi un message de communication. Paul a bien cette réalité en tête : "C'est une sorte d'affichage de notre volonté de conjuguer les impacts environnementaux de notre activité. Je serais une ONG, j'irais regarder si ce qui se raconte se visualise sur le site web et les documents partagés, donc la DPEF. En allant voir ce doc, je verrais l'analyse de matérialité 2023. C'est tout ce traitement qui fait qu'on a associé la chargée de communication RSE pour traduire et formuler à la fois en interne et en externe".

Cette utilisation de la matrice de matérialité rejoindrait tout de même les critiques faites par Gray et Milne que nous évoquions plus tôt sur le reporting de durabilité. L'entreprise communique mais n'agit pas et le reporting ne permet pas de faire changer les pratiques mis à part par quelques actions en surface.

3. Utiliser l'analyse de matérialité comme outil pour créer une feuille de route cohérente

Finalement la contrainte légale peut aussi être un bienfait et venir aider les porteurs des enjeux RSE à définir une stratégie cohérente, une feuille de route et des plans d'actions adaptés aux activités de l'entreprise. C'est ce que Pierre met en avant : l'analyse de matérialité permet de "ré-éclairer les enjeux qui sont les nôtres. Donc mettre en creux ce qui n'est pas aujourd'hui adressé et mettre en relief ce qui est adressé mais mériterait d'être amplifié. Donc notre façon d'aborder le sujet, en tout cas mon seul enjeu, c'est de pouvoir donner dans quelques mois, à notre collectif, une matière validée ou en tout cas appréciée par nos parties prenantes larges (collaborateurs, clients, experts) pour nous dire ce sur quoi on nous attend". L'analyse de matérialité devient ainsi un outil global pour avoir une vision large de l'ensemble des enjeux réels ou potentiels pouvant impacter l'activité de l'entreprise et son environnement.

Avec les deux notions de risque et d'opportunité, l'analyse de double matérialité intègre la création de valeur de l'entreprise et peut permettre de réorienter certaines stratégies sur les activités des entreprises, donner des indications sur les Business Models vertueux. Si l'ensemble des acteurs interviewés s'accordent pour dire que cette matrice ne changera pas le business model des entreprises, Pierre précise tout de même qu'elle peut apporter des indications sur la résilience de certaines activités, les segments de marché potentiellement intéressants pour l'entreprise et les produits ou sites physiques qui n'auront plus de valeur sociale et environnementale sur le long terme.

En ce sens, le réglementaire agit en fait comme un levier. L'obligation permet aux porteurs des sujets RSE de donner des arguments en termes d'audit et de réputation à l'ensemble des strates hiérarchiques. Maya Vié soutient ce point de vue : "la réglementation pousse la RSE. Il faut reconnaître que la RSE avance grâce à la réglementation : j'ai 80 participants à chaque webinaire parce qu'il y a un vrai branle bas de combats. On peut être critique ou pas mais le législateur commence à entrer dans la danse". L'analyse met en exergue certains sujets qui devraient être

mieux ou plus approfondis et l'entreprise peut se mettre en avant sur ces sujets. La double matérialité devient ainsi un outil de communication non pas seulement externe mais aussi interne, à destination de l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

Il y a donc plusieurs manières pour une entreprise d'envisager de répondre à la contrainte institutionnelle. Cet état d'esprit est compliqué à analyser dans les rapports de durabilité sans connaître les choix, et connaître le processus qui a eu lieu en interne. Cependant, on peut remarquer certains efforts de transparence sur la méthodologie qui peut montrer une volonté de communication claire envers les parties prenantes à l'instar du dossier de Décathlon qui explique sur plus d'une dizaine de pages la méthodologie utilisée. On peut aussi mettre en avant le travail réalisé par Vinci qui fait un lien direct entre les résultats de son analyse de matérialité, l'analyse de risque et les stratégies et indicateurs associés. Cette communication des résultats pourrait montrer une volonté d'utilisation de la matrice à des fins de pilotage des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

2.4. Discussion

A la suite des résultats obtenus, nous proposons une discussion de ses résultats et un élargissement des conclusions apportées. Pour ce faire, nous allons séquencer cette étape en deux temps : d'abord en prenant du recul sur le cadre étudié afin de voir ce que nous n'avons pas pu étudier, ensuite en discutant de potentielles pistes de poursuite des recherches.

Tout d'abord, à la suite des éléments que nous avons exposés dans les résultats, il semble intéressant de proposer quelques pistes pour poursuivre les recherches sur ce sujet.

Le premier point que nous pouvons mettre en avant est la temporalité. En effet, la directive de la CSRD est encore nouvelle, les premiers rapports de durabilité n'ont pas été publiés. Par conséquent, chaque acteur commence seulement à s'appropriier les notions, y compris celle de double matérialité. Il semble donc intéressant de refaire ce même travail dans quelques années pour comparer les résultats. Une différente maturité du sujet peut amener à différentes évolutions dans la méthodologie notamment en ce qui concerne les limites évoquées jusqu'à présent.

Les premières publications seront particulièrement intéressantes à analyser pour mettre à l'épreuve la typologie proposée dans les résultats. Il serait ainsi possible d'étudier si les analyses de matérialité réalisées peuvent être classées soit en tant qu'outil de pilotage, de communication ou de divulgation réglementaire. Si tel est le cas, il restera à mener une analyse plus poussée pour en comprendre les raisons, les caractéristiques des entreprises.

Finalement, des analyses croisées seraient intéressantes. En effet, l'analyse de matérialité se rapproche fortement de certains exercices comme nous avons pu le voir et notamment de l'analyse des risques. Or, les risques étaient hors du champ de notre analyse puisque nous nous sommes concentrés exclusivement sur les éléments méthodologiques de l'analyse de matérialité venant des limites de la matérialité de la NFRD. Ainsi, une analyse croisée entre analyse de matérialité et analyse de risque serait pertinente. Elle permettrait de mettre en évidence les points communs notamment sur les concepts utilisés (ISO 31000), mais aussi les différences d'objectifs et de méthodologie entre les deux exercices.

Ensuite, il semble important de rappeler le cadre de notre analyse et notre terrain d'étude afin de préciser les éléments que nous n'avons pas étudiés dans le cadre de ce travail.

Le travail que nous avons mené s'est basé sur le processus d'observation d'une entreprise renouvelant son analyse de matérialité à la suite de la publication de la directive CSRD, rendant l'exercice obligatoire. Compte tenu de la nouveauté du sujet et des conclusions de notre travail, on conçoit aisément que la méthodologie n'est

pas figée. En conséquence, le travail fait par Le Groupe ne peut représenter une généralité de ce qui est fait dans l'ensemble des groupes soumis à la directive, y compris dans un même secteur et d'une taille comparable.

Ensuite, pour nous permettre de mener une analyse complète sur certains sujets et compte tenu de la quantité d'éléments qui peuvent être reliés à l'analyse de matérialité, ce travail n'est pas exhaustif. Nous avons en effet choisi de nous concentrer sur les limites de la matérialité et de les étudier au prisme de la double matérialité. Cependant, d'autres thématiques et d'autres problématiques pourraient être soulevés dans le cadre de l'analyse de matérialité. Ce travail n'est pas exhaustif sur les limites, utilisations et opportunités amenés par la directive CSRD.

Finalement, l'analyse de matérialité est un exercice qui fait partie d'un tout. Les directives / règlements européens mais aussi les outils de durabilité sont nombreux. La matérialité n'a pas vocation à être utilisée seule, détachée de tout autre outil. Elle doit s'appréhender en lien avec le rapport de durabilité, le devoir de vigilance ... Certaines limites voire opportunités ont donc pu être mises de côté dans la volonté d'étudier la méthodologie de l'analyse de matérialité en tant que telle.

Conclusion

En 2022 l'Union Européenne vote pour amender la NFRD qui devient ainsi la DPEF. La nouvelle provoque un tourbillon médiatique et de nombreuses réactions venant des entreprises, des auditeurs, des institutions nationales ... Besoin de donner une nouvelle légitimité au reporting extra-financier ou enjeu géopolitique, les deux explications de cette réforme sont partiellement vraies. En effet, le reporting des informations extra-financière est largement critiqué alors même qu'une lutte d'influence s'installe entre l'Europe et le monde anglo-saxon pour imposer des standards internationaux. Qui plus est, le reporting de durabilité européen change de forme depuis quelques années en allant vers une pratique de moins en moins volontaire et de plus en plus cadrée. La CSRD en est l'illustration parfaite puisque le texte est composé de 12 standards et que d'autres normes sectorielles devraient suivre.

Comme point de départ de ce nouveau rapport de durabilité se trouve l'analyse en double matérialité. Il semblait donc intéressant de comprendre quelle est cette analyse, en quoi elle diffère de ce qui était pratiqué auparavant et quelles sont les marges de manœuvre des entreprises. En effet, pour tout outil s'appliquant à un périmètre d'entreprise aussi large que celui de la CSRD, la volonté des entreprises est clé pour un exercice qui a du sens.

Nous nous sommes ainsi rendu compte que l'analyse de matérialité est loin d'être nouvelle. Cette notion est au départ financière et permet de définir les informations qui doivent être divulguées aux investisseurs. Dans la même logique, le concept s'exporte au reporting de durabilité pour définir les informations nécessaires dans la masse d'informations disponibles.

Mais deux visions s'affrontent sur le sujet : d'un côté une matérialité qui s'adresse à l'investisseur raisonnable pour l'aider dans sa prise de décision. De l'autre, une vision plus large qui s'adresse à l'ensemble des parties prenantes pour les informer de l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement. La NFRD ne tranche pas entre ses deux visions, laissant lieu à des interprétations très différentes selon les pays et les entreprises.

L'exercice de matérialité de la NFRD est largement critiqué pour son manque de clarté, la méthodologie existante et le manque de transparence. L'analyse de matérialité est vue comme trop subjective et aléatoire ne permettant donc pas d'être utile aux entreprises pour piloter leurs actions de durabilité.

La CSRD a ainsi pour ambition de pallier à ses limites avec une vision claire : la double matérialité. Les entreprises doivent à la fois communiquer une matérialité financière, c'est-à-dire relative aux enjeux environnementaux ou sociaux affectant l'entreprise (*outside-in*) et une matérialité d'impact, c'est-à-dire relative aux impacts de l'entreprise sur son environnement et la société (*Inside-out*).

A l'aide d'un cadre théorique venant de la théorie néo institutionnelle et des travaux d'Oliver sur les réponses des entreprises à la contrainte institutionnelle nous avons analysé plusieurs types de données. Nous nous sommes appuyés sur un processus d'observation menée sur une entreprise terrain et le cabinet de conseil qui

l'accompagne. Ces données ont été complétées de 7 entretiens menés en interne et en externe de l'entreprise ainsi que de 6 matrices de matérialité (simple et double).

Nos résultats ont ainsi démontré que si la CSRD permet de pallier à certaines limites de la NFRD, il reste encore de nombreux défis à surmonter pour les entreprises. En effet, la CSRD apporte une méthodologie globale de l'analyse à mener et propose un objectif clair dans l'analyse. Pour autant, chaque étape de l'analyse pose de nouvelles questions à résoudre. En premier lieu, la définition des enjeux puis leur cotation et la pondération des résultats. La définition des enjeux est clairement majeure dans le processus, pourtant elle reste très peu encadrée. La pondération et la cotation restent complètement à la charge de l'entreprise ce qui pose la question de la comparabilité. Ensuite, l'intégration des parties prenantes est nécessaire mais la sélection, la manière, le moment de le faire relèvent de partis pris de l'entreprise. Ces partis pris peuvent d'ailleurs représenter des informations intéressantes pour comprendre la volonté derrière la matrice. Finalement, le périmètre géographique et d'activité semblent être des questions à traiter au niveau local puisque les analyses niveau groupe doivent rester assez globales pour s'appliquer à toutes les entités du groupe. Une bonne pédagogie et communication est donc stratégique.

En somme, la double matérialité est un processus d'amélioration continue avec des acteurs aux rôles et responsabilités variés. D'un côté l'EFRAG qui a pour rôle de proposer un concept et d'en donner les orientations générales. Ensuite, les auditeurs qui devront monter progressivement les exigences pour arriver à une qualité d'information égale à celle des financiers années après années. Finalement les entreprises et les cabinets de conseil vont améliorer peu à peu la méthodologie et la qualité des processus pour faire un exercice de qualité, utile à l'entreprise.

Au-delà des résultats méthodologiques nous avons pu analyser les modèles de réponse apportés par les entreprises. Il en ressort premièrement que la notion de double matérialité n'est pas aussi claire que ce qu'il semble au premier abord. Internes et externes à l'entreprise ne s'accordent pas sur la dimension qui a été rajoutée par la CSRD. Ceci s'explique principalement par des questions sémantiques autour du terme "financier". Cette confusion interroge tout de même la communication faite par l'Union Européenne. Pour autant, les atouts d'une double matérialité semblent assez nombreux. En plus d'exprimer clairement un objectif pour toutes les entreprises de l'Union Européenne, la double matérialité devrait permettre d'obliger tous les grands groupes à considérer une liste d'enjeux pré-établis et de limiter les sujets non traités. Finalement, la fin de la séparation entre financier et non-financier est une bonne nouvelle car le dialogue est ainsi ouvert et les deux communautés peuvent plus facilement travailler ensemble.

A la suite de nos résultats, nous avons proposé une typologie de réponse des entreprises à la contrainte institutionnelle de réaliser cette analyse. Les entreprises peuvent ainsi choisir entre trois types de réponse : la communication simple pour se conformer à la demande ; la divulgation comme communication externe pour les

parties prenantes et l'utilisation de l'analyse comme outil pour créer une feuille de route complète en interne. A noter que ces trois réponses ne dépendent pas seulement de la volonté de l'entreprise mais aussi de sa maturité et de ses ressources.

Cette typologie mérite tout de même d'être approfondie pour identifier les déterminants de réponse des entreprises une fois que celles-ci auront toutes publié un premier rapport de durabilité. Aussi, la recherche pourrait se porter sur des analyses croisées entre outil de durabilité pour éclaircir les liens et différences méthodologiques et d'objectifs entre chacun. Il faut aussi prendre en compte que ce travail est limité par le périmètre de la recherche : les limites étudiées ne sont pas exhaustives et l'analyse d'une entreprise ne peut être généralisée à toutes les entreprises visées.

Bibliographie

Articles de recherche

Bansal P. & Clelland I. 2004, Talking trash : legitimacy, impression Management, and unsystematic risk in the context of the natural environment, *The Academy of Management journal*, Vol 47, N°1, p.93-103.

Baumüller, J. & Sopp K. 2021,. Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting : review, outlook and implications, *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 23 No.1 2022.

Bardy, J. 2021, La gouvernance d'entreprise soutenable : quels enjeux comptables ?, *Revue internationale de droit économique*, 2021/2 t. XXXV / p. 207 à 218.

Bastiege M. 2020,. Contrôle des engagements de l'UE et de ses partenaires en matière de biodiversité et de climat: quel dialogue avec les populations locales?, *Revue politiques et management public*, 37/3-4 2020, p.319-325.

Baret P. & Helfrich V. 2016, Analyse du processus de structuration d'un reporting extra-financier : dépasser un nœud de contraintes contradictoires, Post-Print hal-03085726, HAL.

Bellantuono N et al. 2016, Capturing the Stakeholders' View in Sustainability Reporting: A Novel Approach. *Sustainability*. 8. 379. 10.3390/su8040379.

Ben Rhouma A et al. 2011, "Implications du principe de matérialité sur le contenu du reporting Développement Durable", *Comptabilité, économie et société*, pp.cd-room.

Ben Slimane K. & Leca B. 2010, Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, 37, 53-69.

Bernstein L. 1967,. The concept of materiality, *The accounting review*, vol.42, No.1.

Beske F et al. 2020, Materiality analysis in sustainability and integrated reports, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 11 No. 1, pp. 162-186, <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2018-0343>

Boiral O. 2013, Sustainability reports as simulacra ? A counter-account of A and A+ GRI reports, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7):1036-1071.

Boyer B. 2013, Faut-il mieux réglementer le reporting extra financier pour améliorer sa prise en compte par les investisseurs ?, *Comptabilité sans frontières, The French connection, Canada*, pp.cd-room. hal-000992961.

Brodhag C. 2016, Une responsabilité sociétale multi-institutionnelle : émergence et modalité, *RI-ODD 2016*.

Calabrese A. et al. 2017, . Materiality Analysis in Sustainability Reporting: A Method for Making it Work in Practice. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 439.

Calabrese Armando et al. 2016, A fuzzy analytic hierarchy process method to support materiality assessment in sustainability reporting, *Journal of cleaner production*, vol 121, p.248-264.

Capron M. & Quairel F. 2009, Le rapportage « développement durable » entre reddition et communication, entre volontariat et obligation. *Revue de l'organisation responsable*, 4, 19-29.

Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. 2015, L'entreprise dans la société. Une question politique, *La Découverte*, Paris,, 280 p.

Carn C. & Pernias M. 2023, Les entreprises face à la comptabilité socio-environnementale, *Alternatives économiques*, 2022/4 N°96, p.90-101.

Celka A. 2015. Les théories néo-institutionnelles comme outil d'étude de la normalisation de la responsabilité sociale (RSE) et de la gouvernance d'entreprise, *Gestaoe Desenvolvimento*, v.12, n.1, p.122-147.

Cho C. & al. 2022, The future of corporate reporting, *Accounting in Europe*, 19:1, 1-6.

Colasse B. & Déjean, F. 2022, Représentation comptable de l'entreprise et développement durable, *alternatives économiques*, 2022/1 N°93 / p.20-33.

Conac P. 2022, La gouvernance durable des entreprises selon l'UE : un modèle européen avec des ambitions mondiales réalistes, *Groupe d'études géopolitiques*, 2022/1 N°4, p.129-137.

Damak-Ayad, S. 2010, Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16, 53-81.

David B & Giordano-Spring S. 2022, Connectivité entre le reporting financier et extra-financier : une exploration à travers la comptabilité climat, *Comptabilité contrôle audit*, 2022/4 Tome 28, p.21-50.

De Cristofaro T. & Gulluscio C. 2023, In search of double materiality in non-financial reports: first empirical evidence, *Sustainability*, 2023, 15, 924.

Dhaliwal S. & al. 2011, Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital : the initiation of corporate social responsibility reporting, *The accounting review*, vol.86, N.1, p.59-100.

DiMaggio P. J., & Powell W. 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields. *American Sociological*, 48, 147-160.

Edgley C & al. 2015, The adoption of the materiality concept in social and environmental reporting assurance : a field study approach, *The British accounting review*, Vol 47, Issue 1, p.1-18.

Elkington J. 2020, *Green Swans : the coming boom in regenerative capitalism*. Fast Company press.

Favreau F. 2022, *La Taxinomie : redéfinition et contrôle de l'information financière et extra financière*, Lavoisier. *Gestion & Finances Publiques*, 2022/ HS1 N° Spécial, p.96-104.

Fasan M. & Mio C. 2017, Fostering stakeholders engagement : the role of materiality disclosure in integrated reporting, *Business Strategy and the environment*, Vol 26, Issue 3, p.288-305.

Favreau F. 2021, 06. Les nouveaux acteurs du développement local, Lavoisier. *Politiques & Management public*, 2021/1 N°12, p.123-136.

Favreau F. & Bastiège M. 2022, L'émergence d'un paradigme européen en matière de régulation des activités transnationales, commentaire de l'avis technique de l'EFRAG à la Commission européenne du 22 novembre 2022, Lavoisier. *Politiques & management public*, 2022/4 N°4, p.633-640.

Farooq M. & Zaman R. 2020, . Account'Ability's AA1000 AP standard: a framework for integrating sustainability into organisations. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 12, No 5.2021.

Farooq M. & al. 2021, Examining the extent of and drivers for materiality assessment disclosures in sustainability reports, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol 12, Issue 5.

Ferrero-Ferrero I. & al. 2021, Sustainability materiality matrices in doubt: may prioritizations of aspects overestimate environmental performance ?, *Journal of environmental planning and management*, 64:3, 432-463.

Font X. & al. 2016, Corporate social responsibility in cruising; using materiality analysis to create shared value, *Tourism Management*, Vol 53, p.175-186.

Frishkoff P. 1970, An empirical investigation of the concept of materiality in accounting”, *Journal of accounting research*, Vol.8, pp.116-129.

Geelhand de Merxem L. 2021, Le reporting extra financier : une construction normative inachevée. *Les Cahiers de droit*, 62(4), 1211–1250.

Gray R. & Bebbington KJ. 2001, *Accounting for the environment*”. SAGE Publications: London, UK.

Gray R. 2010,. Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability ... and how would we know ? An exploration of narratives of organisations and the planet, *Accounting organizations and society*, 35(1):47-62.

Hannan M. & Freeman J. 1984, Structural inertia and organizational change, *American Sociological Review*, Vol.49, NO 2, p.149-164.

Kajüter P. 2017, Nichtfinanzielle Berichterstattung nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz, *Der Betrieb*, Vol. 12, pp. 617-624.

Koenig G., 1999, Les ressources au principe de la stratégie, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI e siècle, in Koenig, G. (coord.), *Economica*, Paris.

Kumm N. and Woodtli R.M. 2016, “Nachhaltigkeitsberichterstattung: die Umsetzung der Ergänzungen der Bilanzrichtlinie um die Pflicht zu nichtfinanziellen Angaben im RefE eines CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes”, *Der Konzern*, Vol. 5, pp. 218-232

Laamrani El Idrissi I. & Taouab O. 2022, La RSE et la contribution à la performance financière, *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, management & Economics*, Vol 3, N°2-1, p.235-251.

Le Borgne-Larivière M. & al. 2009, Une lecture néo-institutionnelle des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques, *Management et avenir*, 2009/3, n°23, p.187-198.

Menard C. 2003, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats. *Cahiers d'économie Politique*, 44, 103-118.

Mio C. & al. 2019, Materiality in integrated and sustainability reporting : a paradigm shift ?, Business Strategy and the Environment, vol 29, Issue 1, p.306-320.

Milne MJ., & Gray R. 2013, W(h)iter Ecology? The triple bottom line, the Global reporting initiative, and Corporate Sustainability Reporting, Journal of Business Ethics, Vol.118, N°1, p.13-29.

Mosca C. 2020, Making non-financial information count : accountability and materiality in sustainability reporting, Finance durable et droit : perspectives comparées, Bocconi Legal Studies Research paper No.3536460.

Ngu S. & Amran A. 2018, Materiality disclosure in sustainability reporting : fostering stakeholder engagement, Strategic direction, 34(5):1-4.

North DC. 1990, Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press

O'Dwyer B. & Owen D. 2005, Assurance Statement Practice in Environmental, Social and Sustainability Reporting: A Critical Evaluation. The British Accounting Review, 37, 205-229.

Oliver C. 1991, Strategic responses to institutional processes, Academy of Management Review, vol. 16, n° 1, p. 145-179.

Puroila J.& al. 2017, Reframing materiality in sustainability reporting, Academy of management.

Puroila J & Makela, H. 2019, Matter of opinion: exploring the socio-political nature of materiality disclosures in sustainability reporting, Accounting, Audition & Accountability Journal, Vol 32, Issue 4.

Raith D. 2023, The contest for materiality. What counts as CSR?, Journal of Applied Accounting Research, Vol. 24 No. 1, pp. 134-148.

Ruiz-Lozano M. & al. The disclosure of the materiality process in sustainability reporting by Spanish State-owned enterprises, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol 35, Issue 2.

Pestre F. 2014, Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale. Management international / International Management / Gestión Internacional, 18, 21–41.

Senkel M. 2009, La divulgation d'informations « RSE » par les prestataires de services logistiques européens : Une analyse comparative du site Internet et du rapport d'activité. Marché et organisations, 8, 173-200.

Viard, V. 2022, Etat des lieux du projet de reporting de durabilité de l'Union Européenne, Association Francophone de comptabilité, 2022/2 N°14, p.27 à 32.

Whitehead, J. 2017, Prioritizing Sustainability Indicators: Using materiality analysis to guide sustainability assessment and strategy, Business Strategy and the Environment, 26, p.399-412.

Y Chiu I. 2022, The EU Sustainable Finance Agenda: Developing governance for double materiality in sustainability metrics, European Business Organization Law Review, 2022/23:87-123.

Ouvrages

Bebbington J. & Gray R. 2001, Accounting for the environment : second edition. SAGE Publications.

Beaver W. 1985,. Financial reporting : an accounting revolution. Prentice Hall.

Capron, M. et Quairel, F. 2010, I. La genèse et le développement de la RSE. Dans : Michel Capron éd., La responsabilité sociale d'entreprise (pp. 5-19). Paris: La Découverte.

Elkington J. 2020, Green Swans : the coming boom in regenerative capitalism, Greenleaf Book Group.

Milne MJ. & Gray R. 2007, Future prospects for corporate sustainability reporting, Routledge.

Thèses

Ndoumbe B. & Isaac B. 2017, Construction de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les pays en développement : une application dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. Economies et finances. Université de Strasbourg; Université de Douala.

Dovergne, M. 2012, Evénements sportifs et responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : étude du comportement des organisateurs d'événements sportifs en matière de RSE. Education. Université Paris Sud - Paris XI, 2012. Français. ffNNT : 2012PA113001ff. fftel-00738977.

Ramboarisata, L. 2009,. Analyse institutionnelle de la stratégie de responsabilité sociale d'entreprise des institutions financières coopératives. Université du Québec à Montréal.

Littérature grise

AccountAbility, 2006, The Materiality Report: Aligning strategy, performance and reporting.

Adams, Carol & al. 2021, "The double-materiality concept. Application and issues", GRI.

BCG. 2023, "The new double materiality assessment. A toolbox for companies".

Boissinot, Jean & al. 2022, "Aligning financial and monetary policies with the concept of double materiality: rational proposals and challenges", The Inspire Sustainable Central Banking Toolbox, Policy briefing paper 05.

Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA relevance.

EFRAG. 2022, "European Sustainability Reporting Guidelines 1 Double Materiality conceptual guidelines for standard-setting".

EFRAG. 2022, "Approach to materiality"

EFRAG. 2022, "ESRS 1 - General Principles".

EFRAG. 2022, "Approach to materiality assessment in ESRS".

FASB. 2022, "Concept Statement No. 8 - Conceptual framework for financial reporting - Chapter 3, qualitative characteristics of useful financial information (as amended).

GRI. 2013, Lignes directrices pour le reporting développement durable.

IIRC. 2013, Reporting intégré. Projet de référentiel international pour consultation.

Lagarde, C. 2022,. "Letter from the ECB to Emmanuel Faber, Chair of the International Sustainability Standard Board", European Central Bank.

Murningham, M. & Grant, T. 2013,. "Redefining Materiality II: Why it matters, who's involved, and what it means for corporate leaders and boards", AccountAbility.

Natural Capital Protocol Coalition. 2016, "Natural protocol". (Online).

ORSE. 2021,. Livret N°1 - "L'analyse de matérialité au service du dialogue parties prenantes", ORSE.

Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on Corporate Sustainability Due Diligence and amending Directive (EU) 2019/1937.

PWC. 2023, "EU Newsletter - Sustainability reporting #6".

Utopies. 2014, "L'analyse de matérialité : de la perception à la réalité", Note de position Utopies.

TNFD. (2017, "Draft recommended disclosures", Taskforce on Nature related financial Disclosures.

Sites internet et articles de presse

De Gaulle Fleurance. 2023?, Interview croisée de Patrick de Cambourg et Emmanuel Faber, De Gaulle Fleurance.

Adeo. 2021, "Déclaration de Performance Extra Financière". Disponible à : <https://www.adeo.com/presse/adeo-publie-sa-declaration-de-performance-extra-financiere-2021/>

Décathlon. 2022., "Analyse de matérialité 2022". Disponible à : <https://engagements.decathlon.fr/notre-analyse-de-materialite>

IFRS. 2018, "IASB clarifies its definition of material". Disponible à : <https://www.ifrs.org/news-and-events/news/2018/10/iasb-clarifies-its-definition-of-material/>

Kingfisher. 2022, "Kingfisher responsible business report". Disponible à : <https://www.kingfisher.com/en/responsible-business/reports-publications/2022.html>

Maison du monde. 2020., "Document d'enregistrement universel". Disponible à : <https://corporate.maisonsdumonde.com/fr/finance/rapports-financiers>

Sanofi. 2021, "Notre analyse de double matérialité". Diponible à : <https://www.sanofi.com/fr/investisseurs/environnement-societe-gouvernance/notre-analyse-de-double-materialite>

Vinci. 2022, "Document d'enregistrement universel". Disponible à : <https://www.vinci.com/publi/vinci/vinci-document-enregistrement-universel-2022.pdf>