



UTOPIES[®]

NOTE DE POSITION

#1 // avril 2014

L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ : DE LA PERCEPTION À LA RÉALITÉ

Comment renforcer la pertinence de sa stratégie ou de son reporting développement durable ?

Alors qu'un nombre croissant d'enjeux sociaux ou environnementaux sont en lice pour figurer dans les rapports de développement durable et obtenir un peu de temps ou d'attention dans les réunions de direction, comment déterminer les sujets prioritaires ? Sans aucun doute, la « matérialité » est le concept qui monte dans les discussions sur la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Choisir c'est renoncer : les entreprises doivent être capables de sélectionner les enjeux qui méritent plus particulièrement leurs efforts, parce qu'ils sont importants aux yeux de leurs parties prenantes pour leur réussite commerciale et pour la conduite de leurs affaires quotidiennes. Les travaux

de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et de la Global Reporting Initiative (GRI) recommandent ainsi de pratiquer une « analyse de matérialité » en amont de la publication d'informations extra-financières ; et nombre d'entreprises publient désormais dans leurs rapports de développement durable des « matrices de matérialité » représentant graphiquement les résultats de ladite analyse. Si le terme anglais de « *materiality* » a été traduit à l'occasion de la sortie de la version 2013 des lignes directrices de la GRI par « pertinence », les éléments de méthodologie précis sont encore rares pour comprendre réellement comment réaliser cette analyse ou matrice de matérialité.

Retour aux sources : dans les procédures d'audit financier, le seuil de matérialité est défini comme le seuil au-delà duquel des erreurs comptables peuvent avoir un impact significatif sur la vérité des comptes certifiés de l'entreprise. Transposé dans le langage de la RSE, le seuil de matérialité est 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.

I. QUE DISENT LES TEXTES DE RÉFÉRENCE ?



La série de normes **AA 1000** (relative à la consultation des parties prenantes et à leur implication dans la certification des enjeux pertinents pour l'entreprise), définie par le cabinet AccountAbility depuis 2003, est sans doute celle qui a le plus travaillé à la promotion et à la définition de la matérialité. Selon AA 1000, la matérialité « permet de déterminer la pertinence et la portée d'un enjeu pour une organisation et ses parties prenantes ». Pour chacun des enjeux identifiés, elle repose sur la détermination de seuils (à partir desquels ils deviennent pertinents pour l'entreprise), sur la prise en compte du point de vue des parties prenantes, et enfin sur la façon dont l'entreprise s'organise pour les intégrer à la conduite de ses activités à court, moyen et long termes.

Les lignes directrices de la **Global Reporting Initiative** ont de leur côté pour objectif de fournir un cadre de reporting extra-financier reconnu au niveau international. La version G4, publiée en 2013, rappelle la nécessité pour les organisations d'axer leur processus de reporting et leur rapport sur les thèmes et des aspects qui :

- « reflètent les principaux impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise et de ses activités »
- « ou influencent de manière significative les évaluations et décisions des parties prenantes »

Le guide de mise en œuvre de la G4 insiste quant à lui, dans la définition du processus de matérialité, sur la nécessité d'inclure :

- la consultation de parties prenantes et l'intégration de leurs attentes ou intérêts légitimes
- la prise en compte de facteurs externes (réglementations, enjeux soulevés par les pairs/concurrents, recherches et publications d'experts, etc.) et internes (risques significatifs, thèmes-clefs des politiques et stratégies, attentes des salariés, actionnaires, fournisseurs, etc.)
- la détermination de seuils, qui doivent être communiqués à l'externe, à partir desquels les enjeux sont considérés comme devant figurer dans le rapport.

Pour l'**International Integrated Reporting Council**, les seules informations pertinentes à publier dans le rapport intégré sont celles susceptibles d'influencer l'évaluation de l'entreprise, de sa stratégie et de sa performance par les investisseurs. Cependant, à la différence de la version G4 de la GRI, l'IIRC ne promeut pas explicitement un dialogue direct avec les parties prenantes, mais recommande seulement de prendre en considération leurs points de vue (via leurs prises de paroles publiques, par exemple). L'analyse de matérialité peut être réalisée de façon interne à l'entreprise.



« Cette question est cruciale pour les investisseurs, qui ignorent les informations s'ils ne sont pas convaincus de leur matérialité. Et c'est souvent le cas sur les questions sociales ou environnementales ! Du coup, si une entreprise explique en quoi un risque ou un enjeu est matériel pour ses activités, elle fait aussi acte de pédagogie sur ce sujet envers les investisseurs, en les rendant plus attentifs à ces questions quand ils analysent d'autres acteurs du même secteur. »

Karina LITVACK, ex-Directrice de la Recherche, F&C Asset Management

// EN RÉSUMÉ

La matérialité définit 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. Au carrefour des questions business et développement durable, une analyse de matérialité doit :

- Identifier les enjeux **importants** et **pertinents** pouvant avoir un impact sur la performance de l'entreprise
- Les hiérarchiser en fonction de leur impact potentiel sur l'entreprise et son écosystème

II. QUELLES SONT LES MEILLEURES PRATIQUES ?

BRITISH TELECOM (BT) : UNE APPROCHE HISTORIQUE ET INTÉGRÉE

Le groupe British Telecom (BT) a longtemps été en tête des classements internationaux réalisés sur les meilleurs rapports de développement durable. L'un des piliers de son dispositif de reporting est une robuste analyse de matérialité de ses enjeux, menée chaque année depuis 2005 dans le cadre de la réalisation de son rapport développement durable mais aussi du pilotage de sa stratégie sur le sujet. L'objectif est triple : conserver un reporting concis et pertinent, articulé en deux volets (un rapport synthétique d'une quinzaine de pages, et un site web dédié plus complet), assurer la conformité du processus avec le standard AA 1000 AS, mais aussi piloter la stratégie développement durable en cohérence avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

Une première liste de 78 enjeux est élaborée à partir d'une revue documentaire* et de la perception des parties prenantes (sondage auprès des salariés, enquêtes clients, suivi du « buzz » médiatique sur les thèmes, etc.).

La méthode suivie est ensuite composée de cinq étapes-clés : **Etape 1 - Pertinence** : l'ensemble des enjeux est confronté aux quatre questions recommandées par l'AA 1000 AS (voir encadré ci-dessous). Sont considérés comme pertinents tous les enjeux ayant obtenus au moins deux « oui », l'un pour les questions internes, l'autre pour les questions externes.

Etape 2 - Matérialité : les enjeux ayant passé l'étape 1 sont ensuite notés de 0 à 5 selon quatre critères plus précis.

Etape 3 - Hiérarchisation du reporting : les enjeux sont ensuite classés, sur la base de la note obtenue en étape 2, en trois catégories, en fonction de seuils quantitatifs prédéterminés :

- Les enjeux n'ayant pas obtenu de score suffisamment élevé (seuils quantitatifs déterminés pour la matérialité externe et interne) ne sont pas pris en compte dans le reporting
- Les enjeux avec un score moyen apparaissent uniquement sur le site internet dédié de BT
- Les enjeux ayant obtenu un score élevé sont publiés sur le site et dans le rapport synthétique

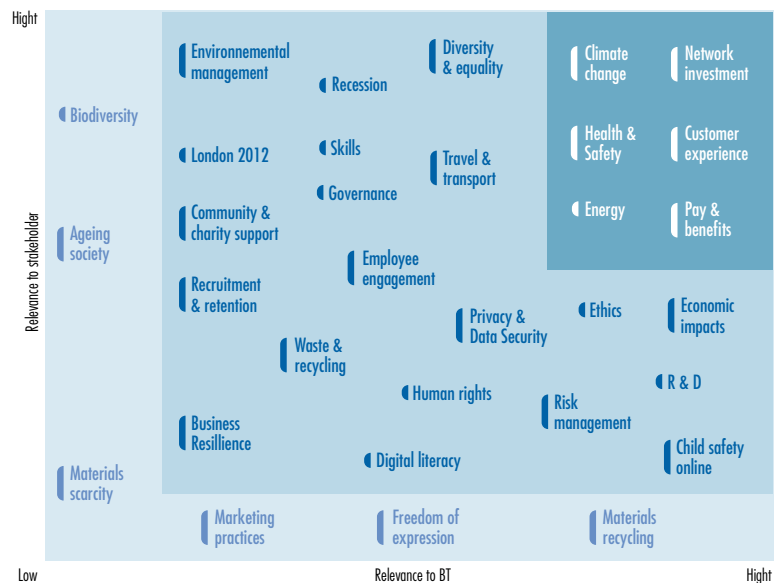
Etape 4 - Analyse et exceptions : afin d'ajuster le résultat et d'autoriser les exceptions (ajout ou suppression d'enjeux), deux revues complémentaires de la hiérarchisation des enjeux issue des notations internes et externes sont menées :

- L'une, en interne, par les CR Reporters (ambassadeurs RSE de BT)
- L'autre, en externe, par le Leadership Panel (comité consultatif d'experts externes se réunissant 4 à 5 fois par an)

Etape 5 - GRI : en dernier lieu, un rapprochement entre les résultats de l'analyse de matérialité et les indicateurs GRI permet d'identifier les indicateurs qui feront finalement l'objet d'un reporting.

* Rapport sectoriel du GeSI - Global e-Sustainability Initiative, précédents rapports BT, rapports des concurrents, critères pris en compte pour l'évaluation du secteur par les agences de notation et indices spécialisés comme le DJSI, etc.

Stakeholder materiality analysis 2012/13



Exemple de matrice de matérialité priorisant les enjeux en croisant leur « pertinence pour BT » et leur « importance aux yeux des parties prenantes ».

Les quatre questions de l'AA1000 :

- Interne #1 : cet enjeu fait-il l'objet d'une politique interne formelle (y compris couverture explicite par les procédures et codes de conduite internes) ?
- Interne #2 : l'impact financier potentiel de cet enjeu est-il supérieur à 1 million de livres sterling ?
- Externe #1 : existe-t-il un réel intérêt sociétal pour cet enjeu ?
- Externe #2 : les parties prenantes expriment-elles un intérêt pour cet enjeu ?

Et leur traduction en critères de matérialité pour BT :

- Interne #1 : notation de 0 à 5 selon le niveau de couverture de l'enjeu par une politique groupe/divisions, le fait qu'elle soit publique ou non et le fait qu'un suivi de la performance existe en sus
- Interne #2 : notation de 0 à 5 selon l'impact potentiel sur 3 ans de 1m£ à 300m£
- Externe #1 : notation de 0 à 5 selon le nombre de mentions du sujet dans une sélection de journaux internationaux sur 6 mois
- Externe #2 : notation de 0 à 5 selon le nombre de publics ayant exprimé un intérêt pour cet enjeu (sources : enquêtes clients/salariés/fournisseurs, dialogue avec les pouvoirs publics et les investisseurs, panel consultatif...)

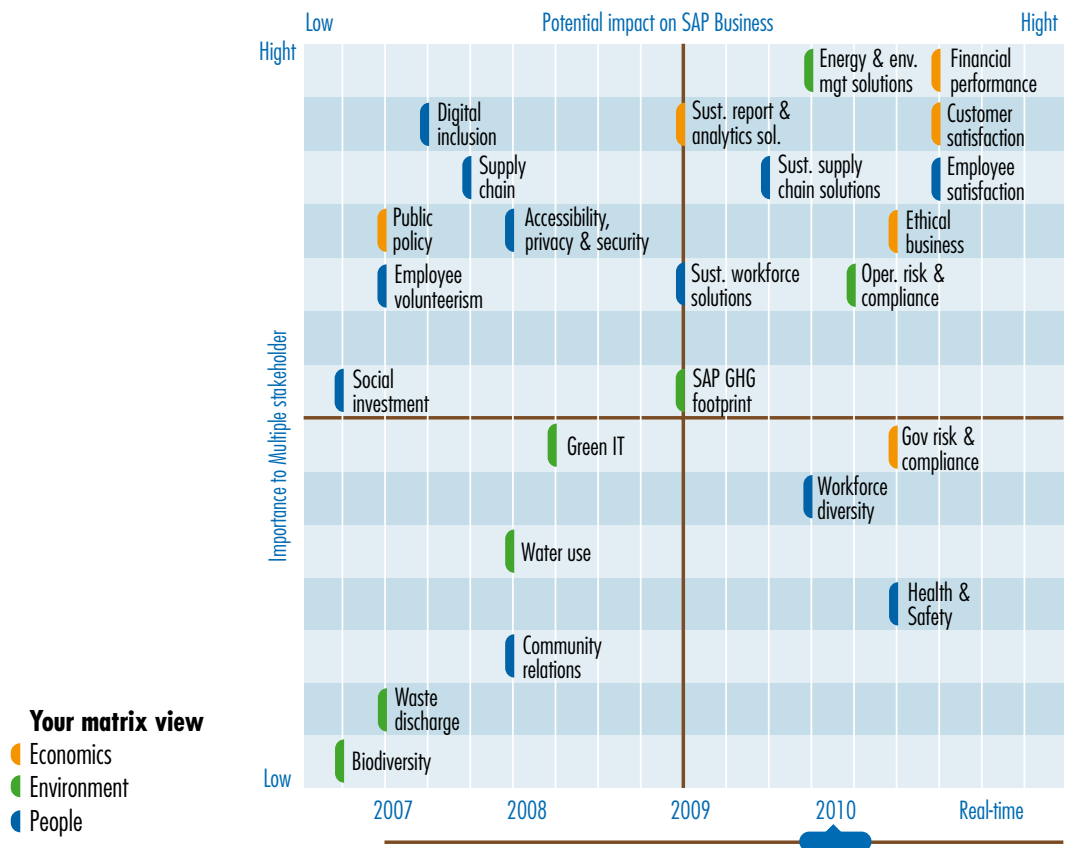
SAP : UNE APPROCHE INTERACTIVE POUR DES MATRICES PLUS SUBJECTIVES

Pendant plusieurs années, SAP a réalisé et publié en ligne une analyse de matérialité pour identifier ses enjeux prioritaires, les opportunités « business » liées et ainsi orienter sa stratégie RSE. Cette matrice était organisée sur deux axes : « l'importance aux yeux des parties prenantes » et « l'impact potentiel sur la performance de SAP ».

Si le détail disponible sur la méthodologie globale utilisée n'était pas très différenciant, SAP a innové sur la façon de prendre en considération la perception des parties prenantes, tout en capitalisant sur sa maîtrise des outils digitaux qui sont au cœur de ses métiers.

Ainsi, en complément des moyens plus « classiques » de consultation (sondages auprès des salariés, participations à des groupes de travail du secteur, comités d'experts, échanges et road-shows avec les investisseurs, etc.), le site présentant le rapport développement durable en ligne proposait à tous les internautes (en échange d'une connexion via l'un des réseaux sociaux courants : Twitter, LinkedIn, etc.) de « personnaliser » la matrice réalisée par SAP en y positionnant directement les enjeux pré-identifiés en fonction de l'importance que ces enjeux revêtaient, à leurs yeux, pour SAP. Si la démarche est efficace d'un point de vue pédagogique, on peut cependant regretter que le résultat de toutes ces matrices n'ait pas été consolidé ni commenté, ou que les écarts avec la matrice initiale de SAP n'aient pas été rendus visibles.

Be Heard



//NOTRE AVIS

Dans la pratique (les études de cas ci-dessus) comme du point de vue théorique (textes de référence), l'analyse de matérialité recouvre une diversité d'objectifs, de méthodes et donc de résultats. Cette diversité peut engendrer un risque d'opacité et même menacer la crédibilité d'une démarche RSE... dans la mesure où cette analyse oriente souvent les actions des entreprises aussi bien que leur reporting.

La complexité liée aux approches quantitatives ne peut être un argument recevable pour justifier des approximations méthodologiques. Exercice fondateur et engageant pour l'entreprise qui s'y prête, l'analyse de matérialité appelle une méthodologie transparente sur les parti-pris, opposable, adaptée aux objectifs, aux moyens et à la taille de l'entreprise.

III. MATÉRIALITÉ : COMMENT CONSTRUIRE LA CRÉDIBILITÉ ?

À condition d'être menée avec une double exigence : crédibilité et rigueur méthodologique d'une part, lisibilité et pédagogie pour les parties prenantes d'autre part, l'analyse de matérialité présente l'intérêt d'ouvrir la voie à une compréhension plus fine de l'interaction des enjeux de développement durable avec le modèle économique, et de leur traduction en réels risques et opportunités pour l'entreprise.



1. QUEL QUE SOIT L'OBJECTIF DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ, ASSUMER SA PORTÉE STRATÉGIQUE

On l'a vu, une analyse de matérialité, et sa publication éventuelle sous forme de matrice, peut être utilisée par une entreprise à des fins très différentes : structurer les orientations de la stratégie (business et RSE), organiser le contenu d'un rapport (intégré ou non) en identifiant les enjeux prioritaires à prendre en compte dans le reporting, ou encore se conformer aux lignes directrices internationalement reconnues de reporting (GRI G4, recommandations de l'IIRC, loi Grenelle 2 en France).

Naturellement, l'objectif initial peut faire varier assez significativement la méthode d'élaboration, les moyens mobilisés et la transparence dont l'organisation fera preuve. Alors qu'une analyse sur les orientations stratégiques pourra développer des sujets potentiellement confidentiels (notamment spécifica-

tion et montant estimé des risques ou des opportunités liés à certains enjeux), une matrice orientée reporting devra s'appuyer sur la définition de seuils permettant de rendre compte de l'analyse sans dévoiler dans le détail ses composantes stratégiques. De même, si l'analyse de matérialité est utilisée comme un outil stratégique interne, ce que recommande l'AA 1000, la question se posera de savoir comment sont impliquées les directions internes dans son élaboration puis sa révision, et comment elle est ensuite utilisée dans les processus de prise de décision (à tous les niveaux de l'entreprise). Enfin, une analyse à visée stratégique pourra être élaborée au niveau du groupe, puis déclinée par métier ou zone géographique pour pouvoir orienter plus opérationnellement la priorisation des actions – car l'importance des enjeux pour les parties prenantes peut logiquement varier en fonction des activités considérées (pour des groupes diversifiés) et des pays ou régions (en fonction des priorités locales et du contexte local sur certains sujets – ainsi l'impact sur l'eau aura plus d'importance aux yeux des parties prenantes dans un pays à fort stress hydrique ou ayant connu récemment une pollution industrielle importante).

Dans tous les cas, initier une analyse de matérialité est en soi un exercice à portée stratégique : même si elle est initialement réalisée à des fins de communication externe, sa publication engage l'entreprise, de sorte que son élaboration et sa validation risquent fort de générer des discussions au plus haut niveau sur la réalité de tel enjeu ou l'importance de tel autre – et ce n'est pas la moindre de ses vertus.



La raison de mener une analyse de matérialité peut être de vouloir cocher la case correspondante dans la liste GRI, mais cette analyse pose quand même une question plus fondamentale, comme d'ailleurs le reporting intégré : est-ce que les liens sont bien faits, en amont, entre les enjeux RSE, ma stratégie RSE, mon dispositif de reporting et ma stratégie « business » plus classique ? »

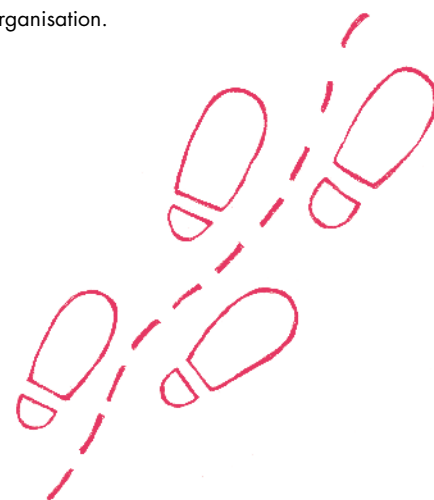
Chris TUPPEN, fondateur Advancing Sustainability Ltd, ex-directeur Développement Durable de BT

2. ÉTABLIR UNE PREMIÈRE LISTE LARGE D'ENJEUX NON-PRIORISÉS

L'identification des enjeux pertinents nécessite de partir d'une liste assez large, allant du transversal (ex. enjeux RH pertinents pour tout type d'entreprise) au spécifique (ex. enjeux liés à telle matière première utilisée dans une industrie donnée). Le recensement des enjeux à évaluer peut être effectué à partir des sources suivantes :

1. Revues de presse généraliste et spécialisée RSE
2. Recommandations générales et suppléments sectoriels de la GRI, critères sectoriels des agences de notation extra-financières
3. Revue des rapports et prises de parole des concurrents ou acteurs majeurs du secteur
4. Prises de position internes, notamment dans les politiques à caractère stratégique

5. Risques identifiés en interne et thèmes-clefs des orientations stratégiques de l'entreprise
 6. Thèmes des campagnes menées par des ONG visant l'entreprise et son secteur (ou des secteurs proches)
 7. Évolutions réglementaires et grands codes de conduite internationaux (ex. Objectifs du Millénaire, Global Compact...)
 8. Résultats des enquêtes quantitatives et qualitatives menées auprès des parties prenantes, si disponibles
 9. Avis d'un comité de Parties Prenantes, le cas échéant
- La liste ainsi obtenue peut être assez impressionnante (et dépasser la centaine d'enjeux). Un premier travail de sélection s'impose alors : il peut être réalisé à l'aide d'une classification/hierarchisation raisonnée (dire d'expert), que nous recommandons de faire valider par la direction générale, qui doit porter et assumer cette première sélection, traduisant ainsi les orientations stratégiques de l'organisation.



3. DÉFINIR LA MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION DES ENJEUX

Une fois les enjeux **recensés**, il faut ensuite les **évaluer** pour pouvoir les discriminer en fonction de leur importance relative pour l'entreprise et ses parties prenantes, puis **déterminer des seuils**, afin de les catégoriser comme pertinents ou non.

On l'a vu, l'analyse de matérialité consiste principalement à croiser l'importance « interne » des enjeux et leur importance « externe », conformément aux quatre questions-clefs de l'AA 1000 (voir l'étude de cas sur British Telecom) et aux recommandations de la GRI sur la constitution d'une matrice de matérialité (rendant compte graphiquement de l'analyse menée sur les deux volets). Mais les textes de référence, s'ils sont prolixes sur l'intérêt pour l'entreprise de réaliser une analyse de matérialité, ne sont pas très précis sur les méthodolo-

gies, critères et sources d'information à utiliser pour évaluer l'importance des enjeux, tant en interne qu'en externe.

En pratique, chaque entreprise se trouve, selon ses objectifs et ses moyens, confrontée à la nécessité d'élaborer sa méthodologie propre de hiérarchisation et de notation des enjeux, qui reflète sa culture, sa vision et l'importance de l'exercice à ses yeux. Ce qui importera donc sera que l'entreprise fasse preuve de transparence sur ses choix méthodologiques et sur les critères utilisés pour déterminer l'importance des enjeux, pour elle et pour les parties prenantes - idéalement en étendant la transparence aux dilemmes rencontrés durant l'analyse. Par exemple, l'échelle de temps prise en compte par l'entreprise pour évaluer l'importance des enjeux sur ses résultats futurs méritera d'être précisée.

Vous pouvez utiliser le test de matérialité pour déterminer ce qu'il faut inclure dans le rapport, ce qui est déjà une bonne utilisation de l'outil - mais ne pas utiliser les conclusions pour déterminer ce qui devrait être intégré à la stratégie de développement durable est une occasion manquée. »

Chris TUPPEN, fondateur Advancing Sustainability Ltd, ex-directeur Développement Durable de BT

Concrètement, plusieurs approches peuvent être utilisées, et le cas échéant combinées, pour traduire l'analyse des enjeux en échelles de notation permettant de situer ces enjeux sur les deux axes d'une matrice de matérialité – l'objectif étant toujours de parvenir à des seuils de matérialité qui non seulement reflètent la vision et la culture de l'entreprise, mais soient aussi « objectivables » et « opposables », voire suffisamment robustes pour pouvoir, un jour, donner lieu à vérification externe.

APPROCHE QUANTITATIVE : elle concerne principalement les impacts quantifiables sur les résultats de l'entreprise, sur ses coûts d'approvisionnement, de production ou de distribution, etc. Cette approche supposera souvent de croiser l'analyse de matérialité avec l'analyse des risques réalisée pour le document de référence, et aussi d'impliquer assez fortement les directions financières, juridiques, et de la stratégie. L'approche quantitative peut aussi concerner l'ensemble des enquêtes ou sondages menées auprès des parties prenantes, qui auraient intégré des questions sur leurs attentes des enjeux sociaux et environnementaux prioritaires.

//NOTRE AVIS

Comme vu dans l'exemple de British Telecom, il est judicieux d'exploiter les éléments quantitatifs existants en interne (évaluations financières des risques) ou pour les parties prenantes (enquêtes d'opinion, études de clientèle, couverture médiatique). Il est cependant peu probable que tous les enjeux RSE de l'entreprise puissent faire l'objet d'une telle évaluation quantitative directe.

APPROCHE QUALITATIVE : elle sert, par exemple, à évaluer le niveau de prise en compte d'un enjeu par l'entreprise, par le secteur / les concurrents, ou encore par les parties prenantes / ONG. Une approche consiste à définir des questions fermées, dont les réponses servent à définir des seuils quantitatifs (ex. nombre de « oui » ou échelle de valeurs correspondant à des situations précisément décrites) pour construire des règles d'évaluation objectives et reproductibles :

Exemple sur la prise en compte de l'enjeu en interne :

L'enjeu fait-il l'objet d'une politique spécifique en interne (ou est-il cité dans les codes de conduite existants) ? Cela est-il fait au niveau du groupe ou au niveau des divisions/pays pour le cas où l'enjeu se joue au niveau local (ex. stress hydrique, impact sur l'eau) ? Existe-t-il des procédures d'audits de conformité à cette politique ? La performance sur cet enjeu fait-elle l'objet d'un reporting externe transparent ?

Exemple sur la prise en compte d'un enjeu par les parties prenantes :

l'enjeu est-il cité dans la stratégie et les rapports de développement durable des concurrents ? Est-il pris en compte par les agences de notation extra-financière dans leur évaluation du secteur ? Revient-il dans les articles de la presse internationale sur le secteur ? A-t-il déjà fait l'objet d'une campagne d'ONG sur l'entreprise ou le secteur ?

//NOTRE AVIS

Cette approche peut s'avérer particulièrement pertinente dans les cas où la matrice est réalisée exclusivement en interne par l'entreprise, sans prise en compte directe de l'avis des parties prenantes externes. Elle permet en effet d'objectiver une notation qui sinon pourrait paraître trop subjective.

APPROCHE HYBRIDE : la nécessité de parvenir à des échelles de valeur peut justifier d'établir des grilles de critères hybrides, fondées sur une approche essentiellement qualitative mais aboutissant néanmoins à une évaluation quantifiée de l'impact potentiel des enjeux sur le chiffre d'affaire. Concrètement, un grand nombre d'entreprises élaborant leur matrice de matérialité choisissent cette option, pour des raisons de ressources internes (humaines et financières) limitées à consacrer à l'analyse. Du coup, elles mènent, pour le volet externe notamment, une série (couramment 10 à 30) d'interviews auprès de parties prenantes ou d'experts ayant une vision transversale des attentes des parties prenantes : ces entretiens sont menés avec une grille d'évaluation et de priorisation des enjeux, pouvant déboucher sur des seuils et une notation des enjeux.

//NOTRE AVIS

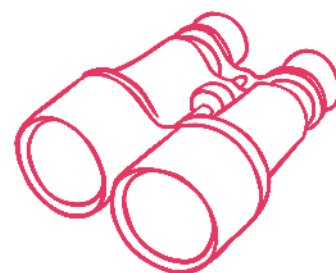
Certaines entreprises font le choix de cette approche sur les deux dimensions internes et externes, avec une grille d'évaluation des enjeux identique et commune. Des interviews menées auprès des parties prenantes internes pertinentes (direction générale, direction financière, direction des risques, actionnaires-clefs, etc.) produisent alors les notes à reporter sur l'axe « importance pour l'entreprise » et d'autres interviews menées auprès de parties prenantes externes donnent celles à reporter sur l'axe « importance pour les parties prenantes ».

Il faut faire très attention aux chiffres. Oui, les analystes adorent les chiffres. Mais, à quelques exceptions près, les enjeux sociétaux et sociaux sont avant tout qualitatifs. On peut essayer de les traduire en quantitatif, mais il y aura toujours des limites. »

Karina LITVACK, ex-Directrice de la Recherche, F&C Asset Management

EN CONCLUSION

- A l'heure où le principe du « *comply or explain** » est soutenu tant dans les standards internationaux que dans le dispositif réglementaire français en matière de reporting, le concept de matérialité pose la question essentielle de la façon dont l'entreprise justifie ses partis-pris sur les enjeux jugés importants et pertinents pour la bonne conduite de ses activités ou pour ses parties prenantes ; même si l'objectif initial est le reporting, une **matrice de matérialité a une portée stratégique**, car elle engage l'entreprise - a fortiori si elle doit être communiquée en externe !
- Les quantifications sont nécessaires mais pas toujours possibles sur l'ensemble des enjeux : **un enjeu ne pouvant être quantifié peut tout autant être matériel**.
- Comme toujours, l'exercice de *reporting* est un levier ou un prétexte pour travailler sur la stratégie : dans l'idéal, la matrice de matérialité doit donc être **élaborée, discutée et validée** avec **l'implication de la direction** de l'entreprise.
- Si l'analyse de matérialité se généralise tant dans la définition des stratégies que dans le *reporting*, il est bien possible qu'elle finisse par **enrichir l'analyse « classique » des risques** en mettant en lumière des enjeux sociaux ou environnementaux mal identifiés ou évalués en amont. Rappelons que l'évaluation de l'impact des risques sur les résultats reste encore une science inexacte : ainsi, les risques liés aux *subprimes* et au fait que des prêts immobiliers étaient consentis à des populations à la limite de la solvabilité, ce qui représentait une réelle « bombe à retardement » sociale, n'étaient pas spécifiquement mentionnés dans les documents de référence des banques avant le séisme qu'a connu le secteur sur le sujet... De même, les risques liés aux forages offshore étaient évalués de manière bien inférieure à ce qui s'est finalement produit pour BP après l'explosion de la plateforme Deepwater Horizon et la marée noire dans le Golfe du Mexique : c'est d'ailleurs ce qui a conduit le fonds de pension des employés de l'État de New-York à poursuivre le groupe, accusé d'avoir « trompé les investisseurs sur ses procédures de sécurité et sa capacité à faire face de manière satisfaisante à de tels événements ».
- En pratique, la représentation statique de la matérialité sur deux axes est restrictive : comme souvent sur les questions de développement durable, **l'intégration de la dimension temporelle**, notamment, fait défaut. L'importance relative des enjeux n'est pas statique mais dynamique, et un enjeu jugé non-prioritaire hier autrement qu'à long-terme peut devenir sujet de crise potentielle à court-terme en cas d'attaque concurrentielle, de scandale médiatique ou d'évolution réglementaire !
- Si la matrice de matérialité est utilisée en interne, pour orienter l'action, il sera utile de la décliner au niveau des divisions/activités ou des pays/régions dans lesquels l'entreprise est implantée, car **l'importance relative d'un enjeu varie avec les activités et naturellement le contexte local** (ex. stress hydrique, corruption, scandale récent sur un concurrent ou controverse médiatique sur le secteur, etc.). Il sera également nécessaire de mettre en place une procédure de révision ou de mise à jour permettant justement d'appréhender le caractère dynamique de l'évolution des enjeux.
- Enfin, pour garantir la pertinence et la reconnaissance publique de l'exercice, la **méthodologie** utilisée doit toujours être **compréhensible, opposable, reproductible et transparente** : la simple communication d'une matrice, sans explication sur la façon dont elle a été obtenue, les choix opérés et les dilemmes rencontrés n'est pas forcément facteur de crédibilité.



* « *Se conformer ou s'expliquer* » : principe qui demande aux entreprises de se conformer, dans leur reporting, aux informations listées dans les standards faisant référence (*comply*) et de se justifier (*explain*) lorsqu'une information n'est pas communiquée

//RESSOURCES

- GRI G4 : Principes de reporting et Guide de mise en œuvre , 2013
- AA 1000 : AA1000 Assurance Standard 2008, AccountAbility, 2003 ; Redefining Materiality II, AccountAbility, 2013
- IIRC : The International <IR> Framework, publié en décembre 2013 ; Materiality, Background Paper for <IR>, AICPA, 2013

UTOPIES®

L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ
entre perception et réalité

Note de position d'Utopies #1

Contributeurs : Patrick Jolivet, Elisabeth Laville, Sophie Nguyen Buu Cuong

Informations : think-tank@utopies.com