



Rédigé par Didier Van Caillie, Professeur
Ordinaire, HEC Université de Liège

28/08



Les fondations de la matrice de double matérialité

appel du cadre légal ... dans un contexte VUCAP !

- ▶ 2014 : la directive européenne sur la publication d'informations non-financières (NFRD). Elle a pour objectifs
 - ▶ De fournir aux parties prenantes des très grandes entreprises cotées et aux investisseurs des informations non financières pour évaluer comment elles créent de la valeur et les risques induits par leur activité
 - ▶ D'encourager la responsabilité face aux enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance (ESG), en lien étroit avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Pour ce faire, la NFRD impose aux organisations de partager des informations sur cinq aspects clés dans leurs rapports annuels : le respect des droits de l'homme, la protection de l'environnement, la lutte contre la corruption, la diversité en matière de genre, d'éducation, de profession et d'âge, la responsabilité sociale et le traitement des employés. Plusieurs cadres de référence sont acceptés (Global Reporting Initiative GRI, ISO 26000, ...)
- ▶ 2021 : le Green Deal européen. Il induit une augmentation et une standardisation progressive des réglementations environnementales et sociales au sein de l'Union Européenne, notamment avec l'introduction de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en 2022.
- ▶ L'objectif de la CSRD est d'obtenir davantage de transparence de la part des entreprises et de permettre leur comparabilité intra et intersectorielle sur les aspects durables ESG.
- ▶ Elle étend le périmètre de l'obligation de reporting au-delà des seuls comptes consolidés d'une maison-mère (notamment financière ou assimilée), incluant désormais la Chaîne de Valeur Globale pour certaines informations et induisant de ce fait un effet d'obligations en cascade tout au long des chaînes actionnariales.
- ▶ Elle impose une gestion efficace et documentée des données de durabilité ainsi que la vérification de leur fiabilité grâce à un audit des rapports et à la tenue d'un calendrier de mise en oeuvre. Les entreprises doivent également se conformer aux normes de reporting en matière de durabilité de l'UE, alignées au stade actuel sur la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) destinée au secteur financier (choix possible de Dimensions et de Critères d'évaluation MAIS à l'intérieur du référentiel approuvé par l'EFRAG)
- ▶ Le cadre législatif se développe dans un contexte hautement VUCAP !
- ▶ L'obligation de reporting est certaine, ses modalités précises, son calendrier précis et l'obligation d'aller au-delà d'une « photo » de la situation (reporting) pour démontrer une évolution de l'impact ESG de son activité non
- ▶ Attention : le processus européen législatif qui impose le volet « Reporting » est arrivé à son terme (donc impératif). Sa transposition nationale devrait être aboutie pour juillet 2024 Mais ... !

Pourquoi sommes-nous concernés ?

- ▶ La CSRD est applicable
 - ▶ dès 2025 sur l'année 2024 pour les entreprises cotées de plus de 500 employés déjà soumises à la NFRD
 - ▶ d'autres grandes entreprises non cotées y seront soumises en 2026 sur l'année 2025 si elles répondent à 2 des 3 critères suivants :
 - ▶ Plus de 250 employés ;
 - ▶ Chiffre d'affaire supérieur à 40 millions d'euros;
 - ▶ Actif du bilan supérieur à 20 millions d'euros.
- ▶ En 2027 sur l'exercice 2026, les PME cotées seront concernées, avec une possibilité de décalage de 2 ans
- ▶ En 2029 sur l'année 2028, ce seront les entreprises étrangères avec une filiale en Europe qui seront intégrées dans son champ d'application

The background features a complex, layered design. At the top, there's a vibrant green area with a network of interconnected nodes and lines, resembling a molecular or data network. Below this, a blue and purple DNA double helix structure is visible, winding across the frame. The lower portion of the background is a light, hazy blue with faint, repeating patterns of hexagonal shapes, suggesting a crystalline or molecular lattice. The overall aesthetic is scientific and modern.

Principes

Le concept de « matérialité », c'est quoi ?

Principe de base : toute activité économique **consomme**, tout au long de son cycle de déroulement (« Chaîne de Valeur ») des **ressources environnementales** (ressources naturelles, énergétiques, fossiles ... rares) **et humaines** (temps de travail & savoirs, compétences, ...) **MAIS génère** simultanément des impacts environnementaux et sociaux/sociétaux, positifs ou négatifs, pour TOUTES ses parties prenantes, internes (personnel) et externes (clients, fournisseurs, partenaires, actionnaires, Société Civile, ...).

Un impact est alors considéré comme « matériel » lorsqu'il dépasse un « seuil de signification », à savoir un montant monétaire au-delà duquel les décisions économiques, notamment celles des décideurs de l'entreprise (sa structure de gouvernance), sont susceptibles d'être influencées. Ces impacts sont alors qualifiés de « **matérialités** ».

Exemples :

- ▶ Dans le secteur IT, la demande d'une commune de concevoir (design d'une solution), de développer (programmer) et d'implémenter (documenter, former et assurer le suivi de la mise en exploitation) un e-Guichet administratif nous amène à :
 - ▶ Utiliser du temps-humain (créer de l'activité : +) dans un temps limité (stress : -)
 - ▶ Mobiliser du cloud pour sécuriser les données et le process (sécuriser : + ; consommation énergétique élevée : -)
 - ▶ Nous assurer que les besoins de tous les habitants de la commune sont rencontrés (inclusion : +) dans le respect de leur vie privée (RGPD : -)
- ▶ Dans le monde industriel, la conduite simultanée de plusieurs projets induit une pression soudaine sur le temps-humain disponible (impact social sur le bien-être). Si elle perdure dans le temps, cette pression se traduit par des absences, des burn-outs, ..., dont la valeur économique dépasse alors rapidement le « seuil de signification » choisi par l'entreprise ou imposé par son environnement. La capacité que l'organisation du travail a à absorber plusieurs projets en parallèle devient alors une « matérialité », induisant idéalement une prise de décision.

Une « matrice de double matérialité » c'est quoi ?

Une **matrice de double matérialité** est un **outil de gestion** qui permet d'**identifier** et de **hiérarchiser** les **impacts** (matérialités) économiques, sociaux et environnementaux **pertinents** induits à la fois par l'activité de l'entreprise et par celle de ses parties prenantes significatives

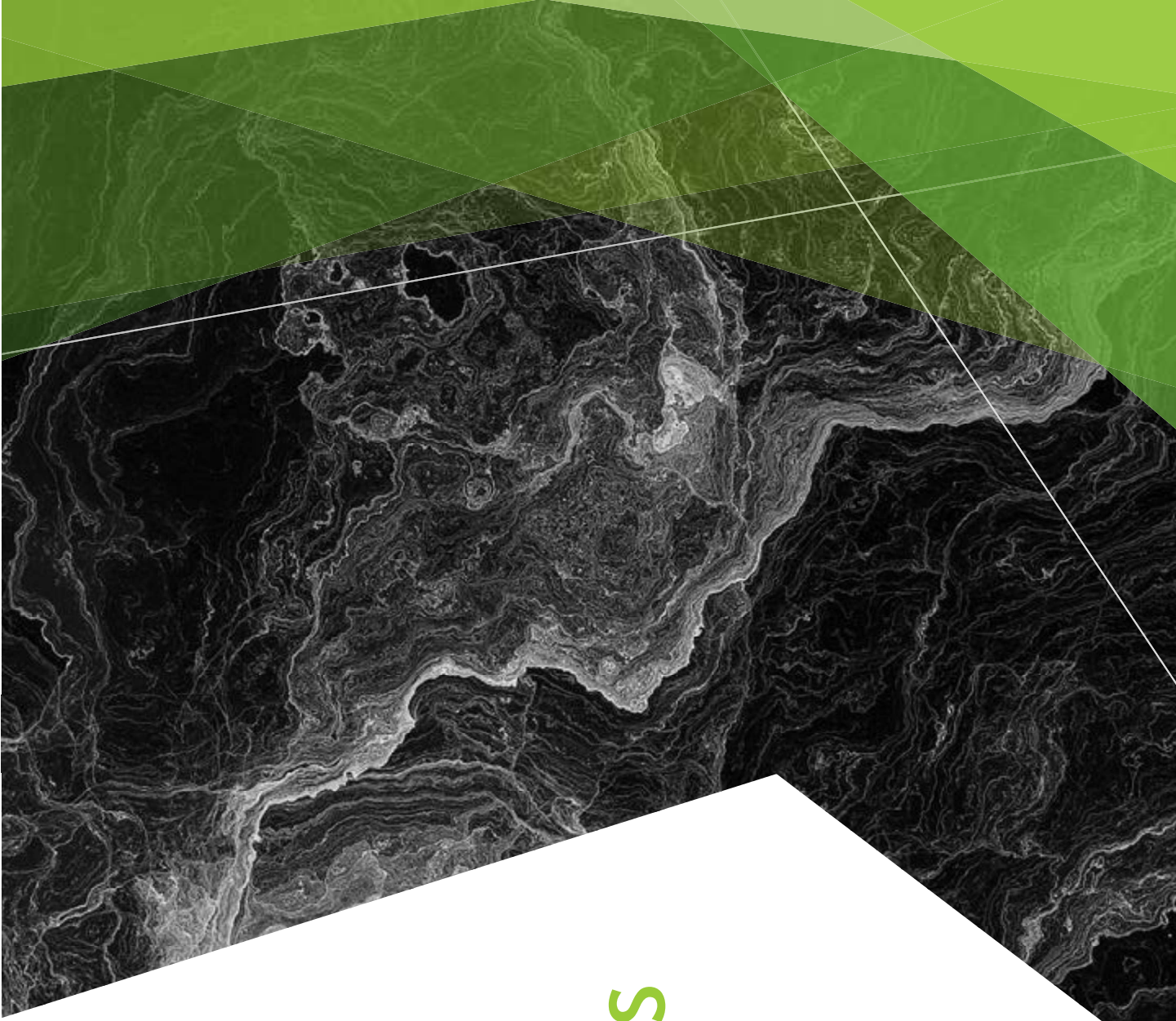
Ces impacts sont mesurés selon des **critères pertinents choisis par l'entreprise au sein du référentiel des ESRS**, European Sustainability Reporting Standards (! Plus de 1 000 critères repris à ce jour par l'EFRAG)

- ▶ Elle **intègre** donc à la fois l'impact de l'entreprise sur son environnement proche et inversement
- ▶ Elle se construit sous la forme d'un graphe à deux axes :
 - ▶ L'axe des abscisses reflète l'importance des critères ESG pour l'organisation
 - ▶ L'axe des ordonnées reflète l'importance des critères ESG pour les parties prenantes

Une fois réalisée, la matrice de double matérialité permet à l'entreprise d'identifier avec précision et « objectivité » ses propres matérialités, à savoir les thématiques sur lesquelles :

- ▶ Elle **devra** ou **pourra** communiquer dans le cadre du rapport de durabilité qu'elle devra émettre, selon leur place dans la matrice
- ▶ *Ultérieurement, le cas échéant, les thématiques par rapport auxquelles elle devra élaborer un plan d'actions d'évolution continue et progressive, actions intégrées dans sa stratégie ESG et qui pourrait faire l'objet d'un audit externe*

Processus



Ce concept implique quelles « visions » de notre activité ?

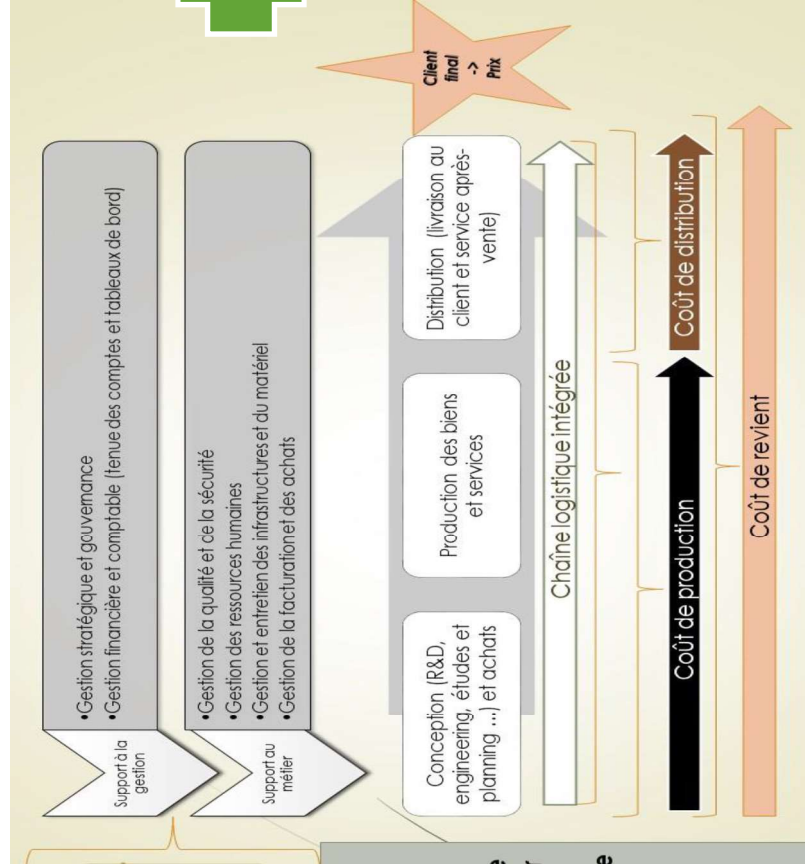
Notre entreprise est un portefeuille de ressources rares (humaines, techniques, intellectuelles et financières) que nous devons en permanence coordonner et protéger (c'est là la principale mission et raison d'être du Leadership Team, vous)

Notre activité DOIT être gérée dans une logique de « Chaîne de Valeur »

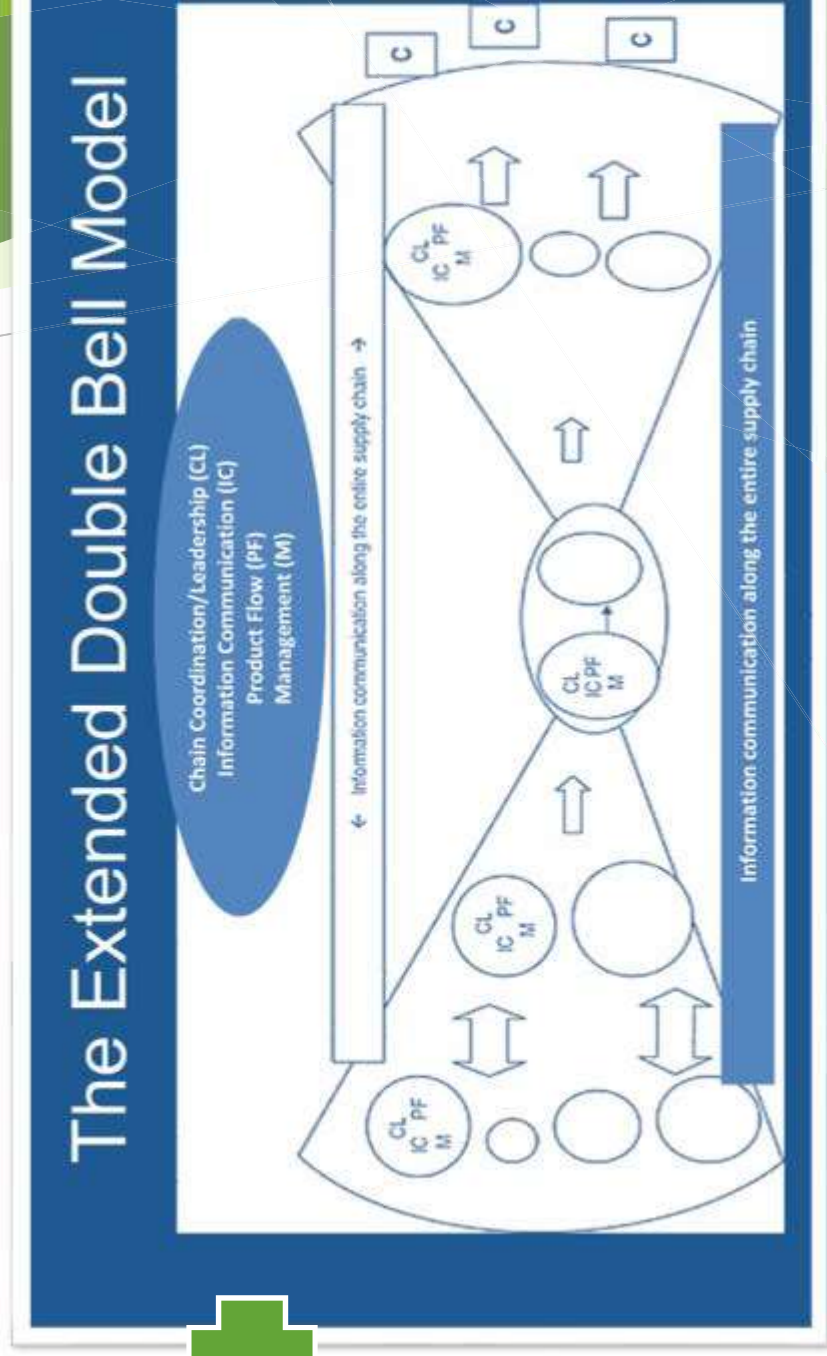
1. Notre activité se structure en **Processus** :
 1. **Principaux** : Concevoir puis Produire / Développer puis Implémenter une Solution qui rencontre les Besoins et les Attentes réelles de Clients (qui paient) et d'Utilisateurs (qui bénéficient de la solution et donc chez qui/pour qui nous créons de la Valeur)
 2. De **support transversal au métier** (Sécurité matérielle & Cybersécurité, Contrôle Qualité, Bien-Etre au travail) **et à la gestion** (Gestion des ressources humaines, Gestion Comptable et Financière, Contrôle de Gestion opérationnel et stratégique, Gestion des Infrastructures)
2. Chaque Processus se décline ensuite en une suite (une chaîne) d'**activités** (Ex : Concevoir : Prise de connaissance du cahier des charges puis Design d'une offre puis Affinement avec le client puis Remise de l'offre)
3. Enfin, chaque Activité se décline elle-même en un ensemble structuré de **tâches** coordonnées en séquence ou en parallèle (Ex : Design d'une offre = Identifier les offres similaires récentes, Ajuster leur design à l'évolution des technologies, Ajuster leur design aux ressources humaines internes disponible et au temps-humain disponible, S'assurer que le design élaboré correspond aux points précis du cahier des charges).
4. Chaque processus, activité et tâche génère ses propres matérialités mais, à ce jour, la Double Matérialité se limite le plus fréquemment au niveau des **Processus**

Quelle(s) chaîne(s) de valeur devons-nous considérer ? Hélas, les deux !

Chaîne de Valeur interne = comment nous fonctionnons au quotidien (parties prenantes internes)



Chaîne de Valeur externe (Global Value Chain) : comment nous nous intégrons dans la chaîne de valeur de notre secteur (parties prenantes externes)



Qu'est quoi, ce concept de partie prenante » ?

- ▶ Concept critique essentiel qui sert de pilier fondateur à la démarche de « double matérialité »
- ▶ Partie prenante = tout acteur
 - ▶ Interne, qui intervient dans la Chaîne de Valeur interne de l'entreprise
 - ▶ Externe, qui intervient **potentiellement** dans la Chaîne de Valeur Globale du secteur (= noeud du Double Bell Model)
- ▶ ... qui est susceptible d'être impacté par l'activité de l'entreprise (client, utilisateur, intermédiaire de formation, ...)
- ▶ ... ou dont la propre activité pourrait impacter celle de l'entreprise (fournisseur de composants, sous-traitant RH !, autorité de régulation et de contrôle, ...) !
- ▶ Chaque partie prenante doit être très rapidement identifiée, priorisée (dans quelle mesure l'impliquons-nous dans la définition de notre Double Matérialité ?) puis impliquée (= interrogée) pour déterminer :
 - ▶ L'impact de notre activité sur son activité
 - ▶ L'impact potentiel de son activité sur notre activité

Qui sont nos parties prenantes ?

- ▶ Une méthodologie collective
 - ▶ D'identification
 - ▶ Puis de hiérarchisation de nos parties prenantes, à mener
 - ▶ En interne
 - ▶ Puis avec nos parties prenantes,
- ▶ Mode d'intervention :
 - ▶ en « focus group » dirigé
 - ▶ ou par entretien(s) structurés

quel processus pour notre approche de la matérialité ?

ous devons **d'abord** avoir une vision claire et affinée

1. de notre Chaîne de Valeur interne (globale à tout le moins, idéalement au sein de chaque BU/Département)
2. et de notre Chaîne de Valeur Globale (comment nous nous intégrons dans notre éco-système industriel et territorial).

uis nous devons cartographier =

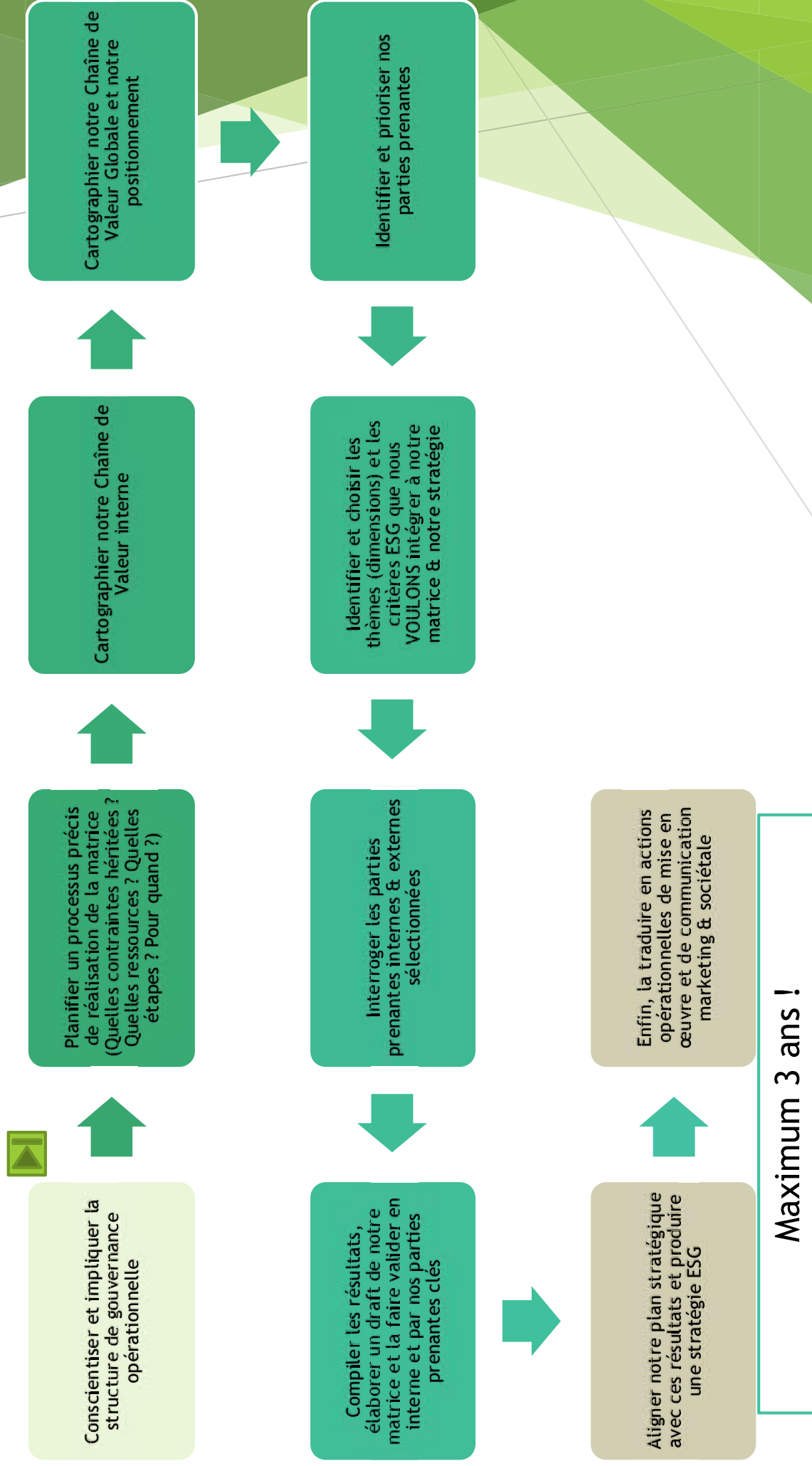
1. identifier
2. prioriser l'impact de notre activité (= processus essentiellement).

ous devons **ultérieurement** le quantifier et démontrer son évolution. Actuellement, nos obligations sont encore toutefois limitées à la cartographie.

ALS nous héritons des obligations de nos parties prenantes actionnariales (ce qui pourrait nous conduire devoir quantifier un certain nombre de critères). Conséquence :

1. L'alignement étroit avec nos parties prenantes actionnariales (et leur calendrier) est impératif et critique
2. Pour éviter de faire de l'exercice de la Double Matérialité un exercice qui ne génère que des coûts et a donc un impact négatif sur notre EBITDA, il faut dès à présent le coupler à une volonté ferme et affirmée de développer une stratégie ESG qui vient consolider/renforcer notre plan stratégique (à revoir donc) et de construire une stratégie marketing et commerciale qui valorise/capitalise sur cette stratégie ESG, accroissant notre chiffre d'affaires et optimisant notre structure de coûts.

quel processus précis suivre pour ancrer notre matrice de double matérialité dans une stratégie ESG ?



Annexes



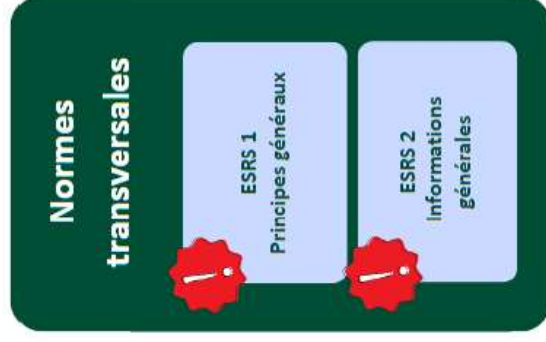
Quelles dimensions et quels critères ?

La CSRD intègre 12 standards (ou dimensions communes) recommandés, les ERS (European Sustainability Reporting Standards), chacun intégrant des critères dont la mesure est suggérée **SI** elle est effectivement pertinente dans le contexte précis de l'entreprise qui développe sa matrice de double matérialité :

- ▶ Sont obligatoires l'ERS 1 et l'ERS 2, qui déterminent les principes transversaux à respecter pour expliquer, justifier et documenter la démarche : ils précisent notamment comment l'entreprise doit expliquer la démarche, comment a été préparé le reporting, quelles hypothèses ont été faites, quelle est la stratégie sous-jacente

»

- ▶ Les 10 autres standards, dits « thématiques », sont organisés autour des 3 piliers E (Environnement), S (Social) et G (Governance). L'ERS E1 et ERS S1 sont également obligatoires à ce jour, car rapportant respectivement aux deux leviers initiaux de la philosophie CSRD, à savoir le changement climatique et la protection de la main d'œuvre de l'entreprise.



Source : De Buysser M. (2024).