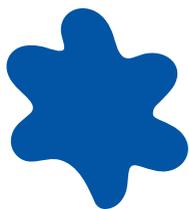




**IDENTIFIER ET PRIORISER SES
ENJEUX RSE POUR CONSTRUIRE
UNE STRATÉGIE RSE ET CRÉER
UN IMPACT POSITIF**

L'ANALYSE DE LA
MATÉRIALITÉ



À propos de...

Ce guide a été réalisé par la chaire Impact Positif d'Audencia, en s'appuyant sur son expérience de l'accompagnement du Crédit Agricole Atlantique Vendée dans la réalisation de sa nouvelle version de sa matrice de matérialité.

Il vise à sensibiliser les entreprises, voire d'autres organisations, à l'intérêt de l'analyse de matérialité et à les outiller au déploiement de la méthode pour structurer leur stratégie RSE et créer un impact positif.

Rapport rédigé par :

Ameline Bordas, cheffe de projet Recherche & Études, Audencia

André Sobczak, co-titulaire de la chaire Impact Positif, Audencia



La chaire Impact Positif d'Audencia

La chaire Impact Positif d'Audencia a été créée en 2012. En co-construisant des recherches utiles avec ses partenaires, la chaire Impact Positif produit et diffuse des connaissances permettant d'intégrer les principes de la responsabilité sociétale au cœur des modèles économiques, des stratégies et des pratiques de management des entreprises, afin de renforcer la performance des entreprises et leur capacité à innover.

L'équipe de la chaire anime également des séminaires ou des formations et crée des outils opérationnels pour accompagner les entreprises dans l'amélioration continue de leur démarche RSE, notamment en proposant des comparaisons nationales et internationales ou en favorisant l'échange avec d'autres parties prenantes.

Retrouver la chaire Impact Positif sur <https://impact-positif.audencia.com/>



GROUPE ERAM



Nos dernières publications :

Étude d'impact #3
#NégoTraining



Transformer durablement
son modèle économique



L'analyse de la matérialité, de quoi parle-t-on ?

Initialement, la « matérialité » vient de l'univers financier et des activités de reporting. L'analyse de la matérialité vise à hiérarchiser des enjeux RSE en prenant en compte deux critères : d'une part, l'importance qu'accordent les parties prenantes à chacun des enjeux, d'autre part, l'impact attendu de chaque enjeu sur le business et l'activité de l'entreprise.

L'analyse de la matérialité permet de **nourrir et structurer la stratégie RSE**, en y associant les différentes parties prenantes, tout en contribuant à alimenter la **performance globale de l'entreprise** dans toutes ses dimensions.

L'analyse de la matérialité consiste en une **photographie à un instant T** qui affiche clairement les enjeux RSE prioritaires que l'entreprise se fixe pour les 2 à 3 années à venir, ce qui limite le risque de se disperser, alors que les attentes se multiplient à l'égard des entreprises.

Qui est concerné ?

Toutes les entreprises et organisations qui souhaitent initier ou structurer leur stratégie RSE, quels que soient son secteur d'activité, sa taille et sa forme juridique.

A quoi ça sert ?

C'est une étape essentielle pour :

- définir et structurer sa stratégie RSE,
- prioriser ses engagements RSE,
- afficher clairement ces priorités aux parties prenantes,
- co-construire des plans d'actions sur les enjeux prioritaires,
- suivre leur mise en place grâce à des indicateurs.



« Avant de se lancer dans la réalisation de sa matrice de matérialité, il est essentiel de faire un état des lieux précis de là où en est l'entreprise (quelles sont les actions déjà mises en places, quelle est la perception en interne, quelles sont les réglementations en vigueur ou à venir, etc.). C'est une étape préalable à l'écoute des parties prenantes pour pouvoir les interroger de façon pertinente.

La phase d'écoute et d'échanges avec les parties prenantes internes et externes est primordiale. C'est le cœur du réacteur de la future stratégie RSE. Elle permet de bien déterminer les enjeux RSE inhérent à l'activité de l'entreprise dans son écosystème. Ainsi, la stratégie RSE qui est ensuite définie à partir des enjeux essentiels identifiés dans la matrice de matérialité n'en sera que plus crédible et légitime en interne comme en externe. »

Pascal Décatore,
Directeur RSE, Crédit Agricole Atlantique Vendée

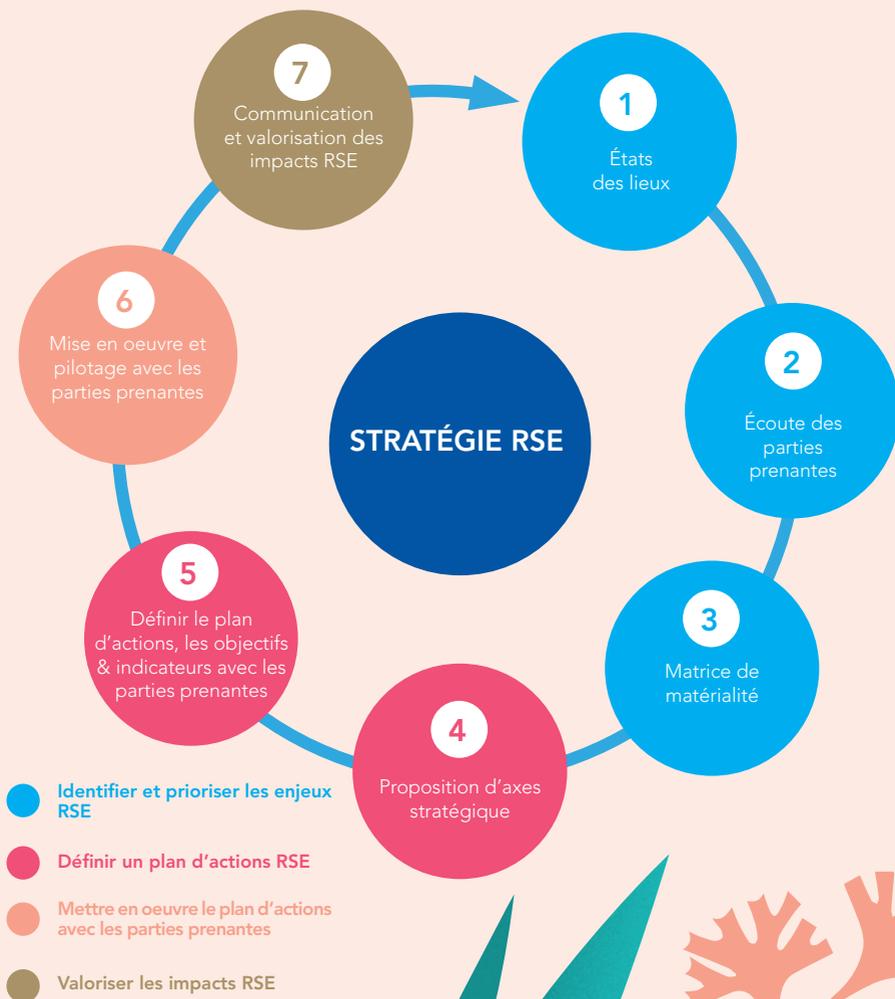


Quand la mettre en place ?

La RSE suppose un **processus d'apprentissage continu**, afin de **comprendre ses impacts sur l'environnement et la société** (environnementaux, sociaux, économiques et sociétaux), de les **assumer**, d'en **rendre compte** et de **mettre en œuvre une démarche de progrès continu**, en s'appuyant sur des ressources du territoire.

Le contexte et les enjeux RSE évoluent régulièrement, parce que de nouvelles parties prenantes émergent, que leurs attentes peuvent évoluer, que les activités de l'entreprise peuvent changer et que de nouvelles opportunités peuvent se présenter.

Il faut donc la **réaliser régulièrement**, environ tous les 2 à 4 ans.



Les grandes étapes:

Ce guide a vocation à sensibiliser et outiller les entreprises qui souhaitent structurer leur stratégie RSE, en réalisant une analyse de la matérialité.

1

PRÉPARER L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

- Cartographier les parties prenantes
- Mobiliser la gouvernance sur le projet
- Valider les moyens disponibles pour la mise en œuvre de la démarche (ressources humaines, techniques, outils de communication...)

2

IDENTIFIER LES ENJEUX RSE PERTINENTS

- Étudier des rapports RSE inspirants, notamment dans le même le secteur d'activité et/ou des organisations ayant la même structure juridique
- Analyser les sujets RSE liés au secteur d'activité, notamment en consultant les médias et les campagnes des ONG
- Ecouter des parties prenantes, en réalisant des entretiens individuels et/ou collectifs avec les parties prenantes essentielles pour identifier les enjeux RSE prioritaires à leurs yeux
- Synthétiser les enjeux RSE prioritaires pour les parties prenantes et le secteur d'activité (30 à 40 enjeux RSE avec une formulation claire et concise)

3

PRIORISER LES ENJEUX PRÉALABLEMENT IDENTIFIÉS

- Diffuser un questionnaire pour identifier les enjeux essentiels selon les parties prenantes sollicitées
- Hiérarchiser les enjeux en fonction de l'impact potentiel de l'enjeu sur l'activité de l'entreprise selon les dirigeant·e·s de l'organisation





4

METTRE EN FORME LES RÉSULTATS SUR LA MATRICE

- Positionner chaque enjeu sur l'axe des abscisses (impact sur l'activité et le modèle économique) et sur l'axe des ordonnées (importance pour les parties prenantes)
- Valider les résultats par les dirigeant-e-s de l'entreprise

5

METTRE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTIONS

- Proposer et valider des axes stratégiques RSE grâce à la matrice
- Identifier pour chaque enjeu RSE prioritaire (situés dans le carré en haut à droite): la maturité de l'entreprise (niveau de maîtrise de l'enjeu), les actions à mettre en place, les parties prenantes à mobiliser, les objectifs à atteindre et les indicateurs de suivi.

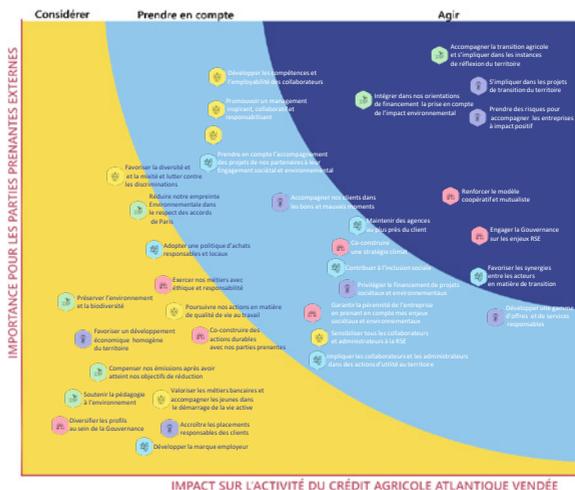
6

COMMUNIQUER SUR LA MATRICE ET LE PLAN D'ACTIONS AUPRÈS DES PARTIES PRENANTES

- Publier sa matrice en expliquant la méthodologie
- Communiquer sur son plan d'actions RSE en indiquant ses objectifs à atteindre



Matrice de matérialité 2021

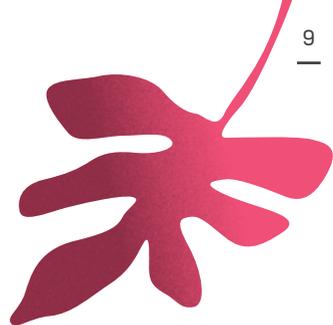


Pourquoi valoriser sa matrice ?

Afficher une stratégie structurée, crédible et réfléchie

“Pour être crédible, une entreprise doit clairement afficher **la vision de sa contribution à la transition écologique et sociale**, indiquer les **objectifs prioritaires** dans ce domaine et **démontrer comment ceux-ci sont intégrés dans le business model** de l’entreprise, **quels moyens sont alloués** à ces objectifs et comment leur réalisation est suivie. La matrice de matérialité permet de **communiquer de manière transparente et pédagogique sur les enjeux RSE**. A ce titre, c’est un outil que toutes les entreprises et organisations engagées dans la RSE devraient s’approprier.”

André Sobczak,
Co-titulaire de la chaire Impact Positif



Communiquer de façon transparente et rendre compte :

*“Les enjeux stratégiques et prioritaires pour l’entreprise sont **rapidement lisibles** grâce à la matrice de matérialité. Malgré tout, elle ne se suffit pas à elle-même ! Lorsqu’elle sera communiquée, cette matrice devra être accompagnée d’une **présentation du plan d’actions RSE**. Ce dernier est principalement composé des axes stratégiques, des actions, les acteurs à impliquer et les objectifs à atteindre. L’entreprise pourra ensuite communiquer régulièrement sur les actions mises en œuvre, étape par étape. En plus de rendre crédible l’engagement de l’entreprise à long terme, les **parties prenantes seront d’autant plus engagées** dans le projet de transformation vers un modèle économique plus durable.”*

Ameline Bordas,

Cheffe de Projet Etudes & Recherche, chaire Impact Positif

Engager ses parties prenantes dans la stratégie RSE

« Si je retenais deux éléments majeurs dans la réalisation de la matrice de matérialité ce serait prendre le temps et co-construire.

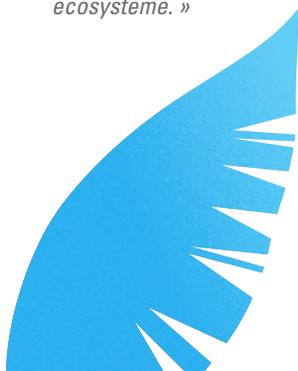
*Il est essentiel de **prendre le temps de faire l’état des lieux**, d’**identifier les parties prenantes essentielles** que l’on souhaite interroger, d’**embarquer les différents acteurs** de l’entreprise (gouvernance, managers, collaborateurs).*

*Ensuite, une stratégie RSE doit embarquer. Il est donc indispensable de la **co-construire**. Mettre en place un groupe projet dédié de collaborateurs engagés est un excellent moyen. Il faut également penser à réaliser des points d’étapes et de co-construction avec la gouvernance et le management.*

C’est en acculturant et en embarquant progressivement toute l’entreprise que la stratégie RSE prendra toute sa puissance et contribuera à un impact positif de l’entreprise sur son écosystème. »

Pascal Décatoire,

Directeur RSE, Crédit Agricole Atlantique Vendée

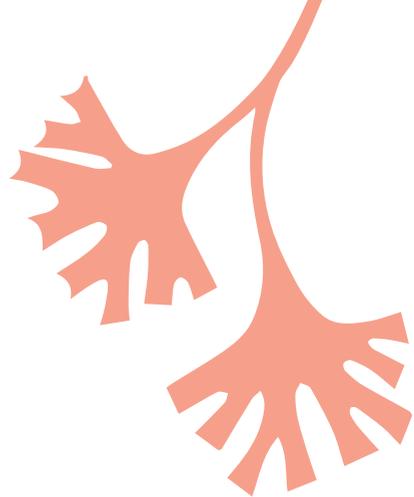
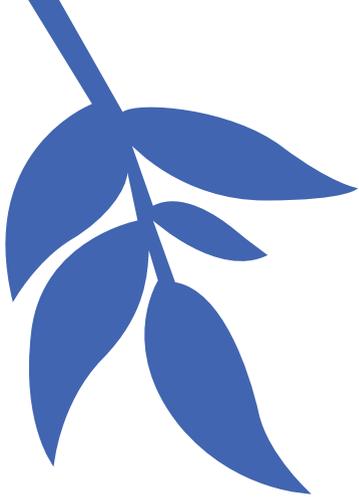




Les bonnes pratiques

- Se caler sur le calendrier de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, par exemple avant la construction d'un plan stratégique pour nourrir la stratégie globale de l'entreprise grâce à l'analyse de la matérialité.
- Ne pas sous-estimer le temps nécessaire à l'identification des enjeux, que celle-ci soit réalisée par les équipes internes ou sous-traitée par un cabinet de conseil.
- Impliquer une multiplicité d'acteurs, notamment internes, pour faciliter l'appropriation des résultats et préparer les plans d'actions qui en découlent, par exemple en constituant un groupe restreint qui suit la démarche.
- Se limiter à un nombre restreint d'enjeux, en principe au maximum 40, et bien travailler leur formulation pour en faciliter l'interprétation lors de la phase de priorisation et surtout pour définir ensuite les axes RSE stratégiques.
- Prioriser les enjeux en fonction de l'impact sur l'activité de l'entreprise par ses dirigeants permet d'éviter l'effet déceptif si un enjeu est considéré comme important par les parties prenantes mais ne fait pas l'objet d'un plan d'actions.
- Être transparent sur la méthode mise en place et en rendre compte.





Pour aller plus loin

Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises, « **Livret N° 1 - L'analyse de matérialité au service du dialogue parties prenantes** », juillet 2021.

Novethic, « **Qui sont les parties prenantes de l'entreprise ?** », page consultée le 20 septembre 2021.

Plateforme RSE de la métropole nantaise, « **Les 6 référentiels de la RSE** », page consultée le 20 septembre 2021.

Podcast Bàm! – Du Business à la Mission, « **#10 La Question RSE – Comment prioriser ses enjeux RSE ? La matrice de matérialité** », 2 juin 2020.





Contacts :

Ameline BORDAS

Cheffe de projets Études
et Recherche
abordas@audencia.com