

Louvain School of Management

Analyse des difficultés et des processus à mettre en place pour réaliser une évaluation de la double matérialité sous l'optique de la Corporate Sustainability Reporting Directive

Auteur : Jacobs Nathan
Promoteur : De Rongé Yves
Année académique 2022-2023
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier mon promoteur Yves De Rongé pour ses conseils et sa disponibilité.

Je tiens également à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu lors de la réalisation de mon mémoire ainsi que durant toutes mes années d'études universitaires.

Table des matières

Remerciements	3
Lexique.....	6
Chapitre 1 : Introduction	7
1. Présentation du contexte	7
2. Objet de la recherche et question de recherche.....	8
3. Méthodologie	9
4. Structure	9
Chapitre 2 : Revue de la littérature.....	10
1. Contexte européen	10
1.1 Plan d'action: financer la croissance durable	10
1.2 Corporate Sustainability Reporting Directive	14
2. Définitions.....	17
2.1. ESG.....	17
2.2. Rapport ESG	17
2.3. Matérialité.....	18
2.4. Double matérialité.....	19
3. L'état actuel du reporting ESG.....	21
4. Enjeux de la double matérialité	24
4.1. Identification et engagement des parties prenantes.....	26
4.2. Liste des sujets matériels pour l'entreprise.....	27
4.3. Définition des impacts, risques et opportunités	29
4.4. Évaluation des impacts, risques et opportunités	29
4.5. Présentation de la double matérialité.....	30
4.6. Implications stratégiques.....	31
5. Conclusion de la revue de la littérature	32
Chapitre 3 : Partie empirique.....	33
1. Présentation de la méthodologie.....	33
2. Présentation des intervenants.....	34
3. Présentation des résultats	35
3.1. Éléments communs à toutes les entreprises	35
3.2. Éléments communs à certaines entreprises.....	37
3.3. Éléments spécifiques à certaines entreprises	40
4. Discussion	43
4.1. Éléments de la littérature confirmés par les entretiens	43
4.2. Éléments neufs apportés par les entretiens	45
Chapitre 4 : Conclusions, limites et pistes futures.....	48
Bibliographie	52
Annexes.....	59
1. Questionnaire:.....	59
2. Interview 1: Cegeka	60
3. Interview 2: Belfius.....	64
4. Interview 3: Puratos	69

5. Interview 4: Scabal..... 72

Lexique

CSRD: *Corporate Sustainability Reporting Directive.*

EFRAG: *European Financial Reporting Advisory Group.*

ESG: *Environnement, Social, Gouvernance.*

ESRS: *European Sustainability Reporting Standards.*

G250: *Palmarès des 250 plus grandes sociétés du monde en fonction du revenu.*

GRI: *Global Reporting Initiative.*

IASB: *International Accounting Standards Board.*

IFRS: *International Financial Reporting Standards.*

IIRC: *International Integrated Reporting Council.*

N100: *Top 100 des entreprises dans 58 pays en fonction du revenu.*

NFRD: *Non Financial Reporting Directive.*

PME: *Petite et Moyenne Entreprise.*

SASB: *Sustainability Accounting Standards Board.*

TCFD: *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures.*

Chapitre 1 : Introduction

1. Présentation du contexte

Aujourd'hui, il est indéniable que la lutte contre le changement climatique fait partie intégrante des soucis prioritaires de notre société. Cette prise de conscience généralisée s'est notamment illustrée avec la signature de 193 pays à l'accord de Paris en 2015 dont l'objectif principal consiste à contenir l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous des 2°C. (Nations Unies, 2015)

Pour atteindre cet objectif, l'Union européenne a entrepris de nombreuses initiatives. Notamment en 2018, avec la présentation d'un plan d'action pour financer la croissance durable ou plus récemment, en novembre 2022, avec la création de la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Néanmoins, pour parvenir aux objectifs fixés lors de l'accord de Paris, la seule contribution des services publics et de l'Union européenne ne sera pas suffisante. Il sera primordial que des investissements dans des activités durables soient effectués dans le secteur privé.

Cependant, de nombreuses difficultés d'ordre environnemental, social et de gouvernance (ESG) apparaissent avec l'émergence de ces nouvelles tendances d'investissements, notamment dans l'évaluation des critères éthiques et des risques ESG faite par les investisseurs. Dès lors, les entreprises ont mis en place un rapport ESG pour aider les investisseurs et autres parties prenantes à évaluer les performances ESG de leur entreprise. Cependant, en l'état actuel des choses, le cadre peu harmonisé pour ces rapports a poussé les entreprises à présenter des informations souvent jugées comme peu pertinentes, peu comparables et dans lesquelles les parties prenantes avaient peu confiance.

Pour répondre à ces difficultés, la Commission européenne a dès lors mis en place la CSRD qui a pour but d'améliorer la qualité de l'information ESG en la mettant au même niveau d'importance que l'information financière. Cette directive s'avère être un véritable défi pour les 50 000 entreprises qui y seront soumises du fait de la quantité d'information de qualité demandée et du calendrier d'application assez court.

Une collaboration internationale a permis de créer le contenu de ce reporting avec notamment, comme concept central de cette directive, la double matérialité. Sur un sujet donné, la double matérialité demandera aux entreprises non seulement d'évaluer les impacts qu'a ce sujet sur l'entreprise (extérieur vers l'intérieur) mais également l'impact qu'a l'entreprise sur l'environnement et la société (intérieur vers l'extérieur) par rapport à ce sujet. Étant donné le caractère récent de cette directive, le sujet de la double matérialité a été très peu exploré dans la littérature scientifique et les difficultés qu'elle représente ont été peu étudiées.

2. Objet de la recherche et question de recherche

L'objectif de ce mémoire est d'explorer et d'analyser les processus à mettre en place ainsi que les difficultés rencontrées lors de l'évaluation de la double matérialité pour les entreprises soumises à la CSRD. Dans un premier temps, nous explorons le contexte législatif actuel avec notamment la présentation du "*plan d'action: financer la croissance durable*" de la Commission européenne ainsi que l'analyse de la "*Corporate Sustainability Reporting Directive*" (CSRD). Il est important de présenter la CSRD car celle-ci se verra être un véritable défi pour les entreprises soumises à cette directive. Un défi du fait de la complexité des exigences et de par le calendrier d'applications qui est assez court. Cependant, cette directive est indispensable au vu de la qualité des rapports ESG qui est actuellement décrite par la littérature scientifique et par les acteurs économiques comme manquant de pertinence, de fiabilité et de comparabilité.

Le mémoire va se concentrer sur l'un des concepts centraux de la CSRD, à savoir, le concept de double matérialité. L'évaluation de ce dernier demandera aux entreprises d'analyser les impacts, les risques et les opportunités de tous les sujets sous deux perspectives, la matérialité financière et la matérialité d'impact. Il sera donc nécessaire d'analyser les sujets qui ont un impact sur l'entreprise (de l'extérieur vers l'intérieur) mais également sur les sujets sur lesquels l'entreprise a un impact sur la société et l'environnement (de l'intérieur vers l'extérieur). De plus, l'analyse de la double matérialité devra être faite tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise.

La complexité de ce défi m'a donc amené à énoncer la question de recherche suivante:

“ Analyse des difficultés et des processus à mettre en place pour réaliser une évaluation de la double matérialité sous l'optique de la Corporate Sustainability Reporting Directive ”

3. Méthodologie

Pour répondre à cette problématique, nous analyserons dans un premier temps les articles présents dans la littérature scientifique évoquant la double matérialité. Ensuite, nous présenterons les éléments importants qui ressortent des différents entretiens qui auront été réalisés avec les acteurs économiques ayant participé à l'évaluation de la double matérialité pour leur entreprise.

Lors de cette étude, nous limiterons également notre champ d'analyse à la seconde vague d'entreprises qui seront soumises à la CSRD, à savoir celles qui devront réaliser un rapport ESG pour l'année financière 2025. Nous nous limiterons à ces sociétés car les sociétés soumises à la première vague (pour l'année financière 2024) auront pour la plupart déjà terminé le processus d'évaluation de la double matérialité du fait des obligations de la *Non Financial Reporting Directive (NFRD)*. Il semble donc plus pertinent d'analyser les entreprises qui viennent d'entamer le processus d'analyse de double matérialité.

4. Structure

La suite du mémoire s'articule de la façon suivante. Le chapitre 2 présente ce qui a été observé dans la littérature. Au sein de ce chapitre, nous analyserons tout d'abord le contexte européen en présentant le *plan d'action pour financer la croissance durable* ainsi que la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Ensuite, après la présentation de quelques définitions, une analyse des problématiques rencontrées dans les rapports ESG actuel sera proposée. Enfin, nous concluons ce chapitre 2 avec l'analyse des enjeux liés au concept de double matérialité. Le chapitre 3 présente la méthode de recherche appliquée pour répondre à notre question de recherche ainsi que les résultats obtenus. Enfin, le chapitre 4 présente les conclusions de l'étude, la réponse à notre question de recherche, les limites de l'étude et les pistes de recherche futures.

Chapitre 2 : Revue de la littérature

1. Contexte européen

1.1 Plan d'action: financer la croissance durable

La prise de conscience généralisée en Europe s'est traduite par la création du plan d'action pour financer la croissance durable. Ce plan d'action publié par la commission européenne en mars 2018 définit les trois grandes étapes à suivre pour que l'Europe puisse financer une croissance durable. (Commission européenne, 2018)

L'objectif de cette section est de présenter la vision globale que la Commission européenne a proposée pour faire face aux enjeux environnementaux et sociaux. Cette section nous permettra également de montrer en quoi notre problématique s'inscrit dans le plan européen pour financer la croissance durable.

1.1.1. Première étape: réorienter les flux de capitaux

Le premier objectif de la commission est de réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable. En effet, selon la commission européenne, le plan d'investissement actuel n'est pas suffisant pour parvenir à un système économique durable sur le plan environnemental et social. Si les objectifs de l'accord de Paris veulent être atteints, l'Europe devra combler un déficit annuel de près de 180 milliards d'euros. L'un des obstacles principaux à ce déficit d'investissement est lié au manque de clarté quant à la notion d'investissement durable. (Commission européenne, 2018)

Pour surmonter cet obstacle, la commission européenne a adopté en juin 2020 la taxonomie européenne. Son objectif est d'éclairer les parties prenantes sur les pratiques environnementales d'une entreprise et de faciliter la comparaison entre les entreprises. La taxonomie établit pour la première fois la notion d'activité verte en donnant une liste de critères qui doivent être respectés pour être considérés comme respectueux de l'environnement. (règlement UE n°2020/852)

La taxonomie considère donc qu'une activité économique est verte si elle contribue de manière substantielle à au moins un des six objectifs suivants et si elle ne crée aucun dommage significatif à un autre. Les 6 objectifs sont les suivants:

- l'atténuation du changement climatique,
- l'adaptation au changement climatique,
- la protection des eaux et des environnements marins,
- la transition vers une économie circulaire,
- le contrôle et la prévention de la pollution,
- la prévention et la restauration des écosystèmes et de la biodiversité.

Le second sous-objectif de cette première étape du plan d'action est de mettre en place des normes et labels pour les produits financiers durables. Sur base de la taxonomie européenne, il paraît plus simple d'identifier des produits financiers durables et dès lors, de leur donner plus de légitimité. Cela permet notamment la création d'obligations vertes qui permettent aux entités d'emprunter de l'argent aux investisseurs pour financer des projets ou initiatives commerciales dites vertes. La création d'un système de label va également permettre aux investisseurs de faciliter la prise de connaissance et l'investissement dans des produits durables. En effet, de nombreuses enquêtes montrent que les investisseurs prennent de plus en plus en compte les aspects environnementaux et sociaux dans leurs investissements. (PricewaterhouseCoopers, 2021)(KPMG, 2022)

Le troisième sous-objectif de cette première étape est la création d'indicateurs de référence en matière de durabilité. Ceux-ci permettent aux investisseurs de suivre et de mesurer les performances ESG et dès lors, de placer leurs actifs en conséquence. Encore aujourd'hui, les fournisseurs d'indices travaillent à l'élaboration d'indicateurs ESG de référence. À titre d'exemple, Euronext a créé en février 2023, l'indice Bel 20 ESG qui illustre l'idée proposée par l'Union européenne quant à la création d'indicateurs de référence en matière de durabilité. Celui-ci répertorie les 20 entreprises les plus durables du Bel 20 et du Bel Mid. La composition de cet indice est basée sur plusieurs critères, notamment le score ESG de Sustainalytics ou encore le classement par sous-secteur de la même agence de notation. (L'Echo, 2023)

Les services publics et l'Union européenne vont donc jouer un rôle important dans cette transition. En Belgique, les dépenses gouvernementales liées à la lutte contre le changement climatique s'élèvent depuis 2022 à hauteur de 135 millions d'euros par an (SPF Affaires étrangères, 2022). Même si les services publics montrent la marche à suivre, leurs contributions ne seront pas suffisantes pour financer la transition. Le secteur privé jouera donc un rôle important. Depuis quelques années, une tendance s'est créée au sein des investisseurs, ceux-ci sont de plus en plus conscients de l'environnement et sont prêts à renoncer à un meilleur rendement pour pouvoir investir dans des placements verts. (AEFR, 2023)

1.1.2. Deuxième étape : Intégration de la durabilité dans la gestion du risque

La seconde partie du plan d'action européen consiste à intégrer systématiquement la durabilité dans la gestion des risques. Actuellement, le secteur financier ne tient pas assez compte des risques environnementaux et climatiques. Or, une augmentation de 2°C de la température pourrait avoir des effets dévastateurs sur notre système économique actuel. Entre 2007 et 2016, les pertes économiques au niveau mondial liées à des événements météorologiques extrêmes ont augmenté de 86% et ont atteint un coût de 117 milliards d'euros (Commission européenne, 2018). De plus, l'exposition aux risques des banques de la zone euro est à 50% directement ou indirectement liée au changement climatique. Selon le Global Risk Report 2022 du World Economic Forum, les trois risques qui ont le plus de conséquences économiques au cours des dix prochaines années sont l'échec de l'action climatique, un climat extrême et la perte de biodiversité. (The Global Risks Report 2022, 2022)

Les agences de notation de crédits ont un rôle important à jouer pour faciliter cette intégration du risque environnemental dans la gestion du risque. Au cours des dernières années, celles-ci ont travaillé pour mettre en place une évaluation des performances environnementales, sociales et de gouvernances des entreprises ainsi que de leur gestion des risques en matière de durabilité. Cependant, les agences de notation opèrent sur un marché très concentré et se basent sur le peu d'informations pertinentes qu'elles ont à leur disposition. (Commission européenne, 2018)

1.1.3. Troisième étape: Favoriser la transparence et la vision à long terme

Le troisième élément du plan d'action, et celui dans lequel s'inscrit notre étude, consiste à favoriser la transparence et la vision à long terme des entreprises. En effet, si l'objectif est d'analyser les performances en termes de durabilité de nos entreprises, il est primordial que celles-ci garantissent une transparence sur toutes les questions environnementales et sociales.

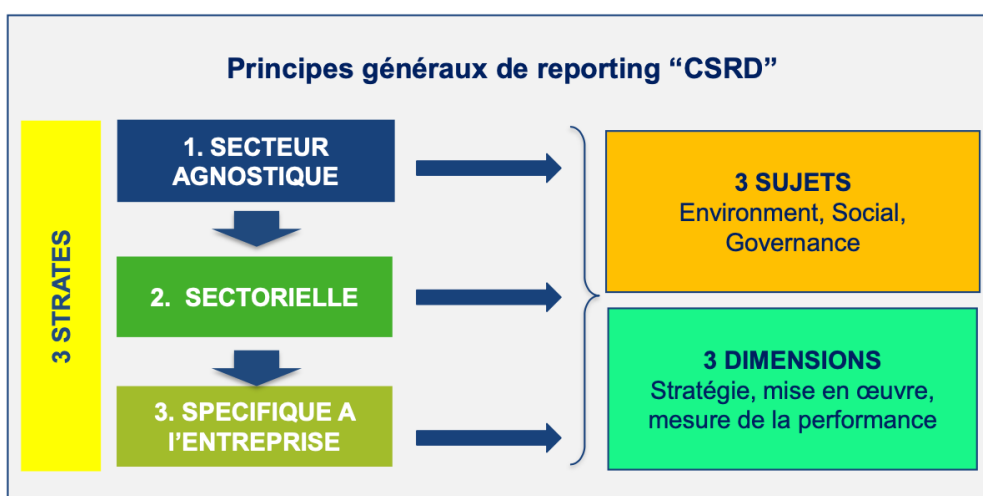
Pour favoriser la vision à long terme des entreprises, la Commission européenne demande d'investir dans des projets environnementaux et sociaux qui sont, par définition, orientés pour créer de la valeur à long terme. Selon la Commission, le problème avec les prises de décisions économiques actuelles vient du fait qu'elles sont orientées pour avoir un rendement élevé à court terme, ceci ne coïncidant pas avec les objectifs fixés par le plan d'action. En effet, la pression actuelle du marché que subissent les entreprises les oblige à prendre des décisions basées principalement sur le court terme. Si l'Europe arrive à créer un cadre permettant aux entreprises d'adopter une gouvernance d'entreprise pronant le long-termisme, cela contribuera grandement à une économie plus durable. Cela permettra donc aux entreprises de prendre des décisions stratégiques et de développer de nouveaux produits qui s'adapteront à la lutte environnementale.

Pour ce faire, la Commission européenne souhaite également mettre un accent sur la publication d'informations et sur les règles comptables. Bien que l'initiative soit encouragée par la Commission, le reporting lié à la durabilité n'est encore aujourd'hui, pour une grande partie des entreprises européennes, que volontaire. Les directives en place aujourd'hui accordent une certaine souplesse et une trop grande liberté quant aux modalités de publication et à leur contenu. (Commission européenne, 2018)

1.2 Corporate Sustainability Reporting Directive

La souplesse dont jouissent les entreprises pour créer leur rapport ESG a dès lors poussé la Commission européenne à réagir. Pour ce faire, la Commission a validé en novembre 2022 la création de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). (Directive (UE) n°2022/2464)

L'objectif de la CSRD est de mettre le rapport ESG au même niveau de qualité que le rapport financier grâce à la limitation de la période et du périmètre d'application, qui seront identiques à ceux du rapport financier. La CSRD propose également un cadre basé sur une approche prescriptive qui est destinée à améliorer la qualité de l'information de durabilité (pertinence, image fidèle, comparabilité, caractère vérifiable et compréhensible). De plus, le concept de double matérialité sera central et permettra de servir les besoins de toutes les parties prenantes avec la matérialité financière (approche investisseurs) et la matérialité d'impact (approche autres parties prenantes). Les entreprises soumises à la CSRD devront créer un rapport sous trois couches complémentaires d'informations. Les informations communes à tous les secteurs, les informations spécifiques à certains secteurs et des informations spécifiques à l'entité. Ces informations devront couvrir toutes les dimensions ESG à savoir l'Environnement, comprenant le climat mais aussi la biodiversité, la pollution, l'eau et l'économie circulaire. Mais aussi les dimensions Sociales et celles liées à la Gouvernance. (EFRAG, 2022)



(EFRAG, 2022)

Tout d'abord, la CSRD, qui sera une extension de la *Non Financial Reporting Directive (NFRD)*, demandera à plus de 50 000 entreprises à travers l'Europe de réaliser un rapport ESG qui se verra être plus complet et précis que ceux réalisés précédemment sous la NFRD. Tout d'abord, le champ d'application sera plus large sous la CSRD. En effet, il y a aujourd'hui 11 000 entreprises qui sont soumises à la NFRD contre plus de 50 000 qui le seront pour la CSRD. Pour entrer dans le champ d'application de la NFRD, il fallait que l'entreprise soit une entité d'intérêt public telle que les entités cotées en bourse, les banques et les sociétés d'assurances et qu'elles possèdent au moins 500 employés. Le champ d'application de la CSRD s'agrandira quant à lui de manière progressive au fil des prochaines années. En 2025 et pour l'année financière 2024, les grandes entreprises soumises à la NFRD devront réaliser un rapport sous l'optique de la CSRD.

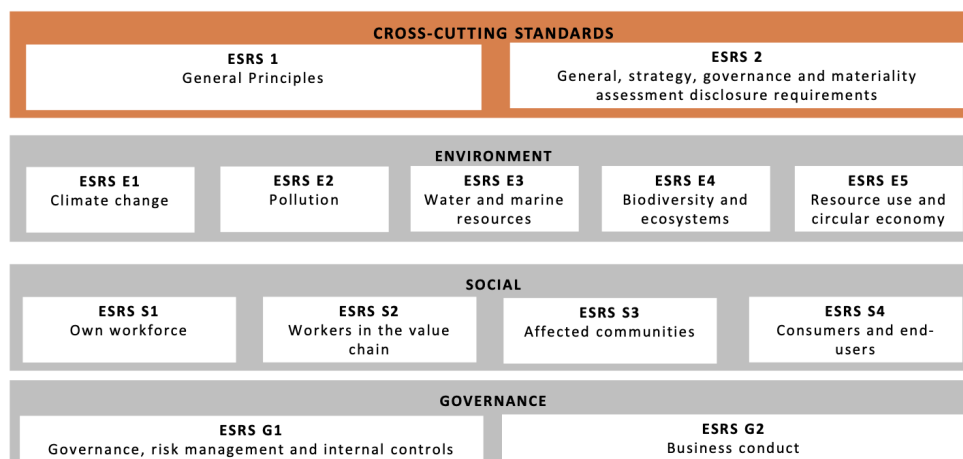
Ensuite, les entreprises européennes qui remplissent deux des trois critères suivants devront rapporter en 2026 pour l'année financière 2025. Les critères sont : 250 employés; 40 millions d'euros de chiffre d'affaires; 20 millions de bilan comptable.

À partir de 2027 et donc pour l'année financière 2026, ce sera au tour des PME cotées, à l'exception des micro entreprises, remplissant au moins deux des trois critères suivants: 10 à 250 employés, 700 000 à 40 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 350 000 à 20 millions d'euros de total de bilan. Cependant, pour les PME cotées, il existera une possibilité de différer la publication du rapport de deux ans.

À partir de 2029, pour l'exercice financier 2028, les filiales européennes des sociétés mères non-européennes qui réalisent plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires en Europe devront rapporter sous la CSRD. Il est également important de noter que les filiales ne se verront pas dans l'obligation de créer un rapport ESG si la société mère fournit déjà un rapport sous la forme du CSRD.

En ce qui concerne la création du contenu de ce rapport, l'*European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)* a comme objectif de publier les normes *ESRS*, qui serviront de normes applicables à toutes les entreprises européennes, concernées par la CSRD, en matière de reporting durable. Ce groupe a remis en novembre 2022, le premier projet de normes européennes (le "set 1"). Celui-ci inclut treize projets de normes, deux

normes transversales et onze normes thématiques. Les normes transversales, ou “cross-cutting”, vont développer les exigences et informations générales qui s’appliquent à l’ensemble des questions de durabilité ainsi qu’aux dix normes thématiques. Les normes thématiques se divisent en trois, il y aura cinq normes liées au thème de l’environnement, quatre normes relatives à l’aspect social et deux normes relatives à la gouvernance.



(EFRAG, 2022)

En conclusion, la demande des différentes parties prenantes pour obtenir des informations ESG de qualité de la part des entreprises a poussé la Commission européenne à créer la CSRD. Celle-ci s’inscrit donc dans la continuité de la NFRD mais se verra être plus stricte et son champ d’application sera plus large. L’un des concepts central de la CSRD et celui sur lequel se concentrera ce travail sera le concept de double matérialité car en effet, l’évaluation de la double matérialité sera, selon la littérature scientifique, un véritable défi pour les entreprises. (Gourdel et al., 2022; Brechet & Brechet, 2023)

2. Définitions

2.1. ESG

Prendre en compte les dimensions ESG signifie l'adoption d'une approche basée sur le long terme et qui prend en considération les aspects Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance. Les considérations environnementales peuvent inclure l'atténuation du changement climatique et son adaptation mais prennent également en compte l'environnement de manière plus générale avec la préservation de la biodiversité, la prévention de la pollution ou l'économie circulaire. Les considérations sociales se réfèrent aux problèmes d'inégalités, des droits humains ou encore l'inclusion et la diversité. La gouvernance se concentre sur les structures managériales et les relations avec les employés. (Overview of sustainable finance, s. d.)

Avec la CSRD, la Commission européenne essaye de mettre les données ESG au même niveau de qualité que les informations financières. Les données ESG ne sont donc pas issues du reporting financier traditionnel (bilan, compte de résultat, rapport intégré) mais seront tout aussi importantes et viendront le compléter. Elles sont donc qualifiées par la plupart des acteurs économiques comme données extra-financières ou non-financières. (Erkens et al., 2015)

2.2. Rapport ESG

Depuis quelques années, la demande grandissante des différentes parties prenantes a poussé les entreprises à présenter leurs performances ESG, ceci rendant la création d'un rapport ESG quasiment obligatoire pour les entreprises. Aujourd'hui, ce rapport est non seulement devenu un réel outil stratégique, il est également devenu l'un des piliers du dialogue de l'entreprise avec ses parties prenantes sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance. (De Merxem, 2021)

Le rapport ESG vient donc présenter les données extra-financières qui complètent le rapport financier en permettant de donner une image complète de l'entreprise sur les questions ESG en présentant ses différents progrès mais également en mettant en avant les potentiels risques pour l'entreprise. (Admin & Admin, 2023)

La mise en application de la CSRD pour l'année financière 2024 aura pour but de donner un cadre plus strict au reporting ESG. Elle permettra également d'harmoniser le rapport extra-financier pour faciliter la comparaison de celui-ci entre les différentes entreprises et améliorer la transparence ainsi que la confiance des investisseurs ou autres parties prenantes.

2.3. Matérialité

Le concept de matérialité est un concept qui est encore controversé et difficilement définissable (De Cristofaro & Gulluscio, 2023). Cependant, il est possible de trouver certaines similitudes entre les différentes définitions internationales.

Selon l'International Accounting Standard Board (IASB), "...une information présente un caractère significatif (c'est à dire qu'elle revêt relativement de l'importance) si on peut raisonnablement s'attendre à ce que son omission, son inexactitude ou son obscurcissement influence les décisions que les principaux utilisateurs des états financiers à usage général d'une entité comptable prennent sur la base de ces états financiers" (IFRS, 2017)

Selon l'International Integrated Reporting Council (IIRC), "... un sujet est important s'il est susceptible d'affecter de manière substantielle la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Le processus de détermination de l'importance relative est propre à chaque entité et repose sur des facteurs sectoriels et autres, ainsi que sur des perspectives multipartites." (Materiality in Integrated Reporting | Integrated Reporting, s. d.)

Selon la Global Reporting Initiative (GRI), "L'importance relative sert à « filtrer » l'information qui est ou devrait être pertinente pour les utilisateurs. Une information particulière est considérée comme « importante » - ou pertinente - si elle peut influencer la prise de décision des parties prenantes à l'égard de l'entreprise déclarante... Cette brève description souligne que l'importance relative n'est pas un concept clairement défini et est sujette à interprétation." (GRI, 2022)

2.4. Double matérialité

En 2019, la Commission européenne fut la première à officiellement décrire le concept de double matérialité dans le contexte du reporting durabilité (Adams & al, 2021). Elle demande aux entreprises de juger la matérialité sous deux perspectives:

- la mesure nécessaire pour comprendre le développement, le rendement et la position de l'entreprise et « dans le sens large d'influer sur la valeur de l'entreprise »;
- l'impact environnemental et social des activités de l'entreprise sur un large éventail d'intervenants. Le concept implique également la nécessité d'évaluer l'interconnectivité des deux.

Pour la *Global Reporting Initiative* (GRI), la matérialité d'un sujet se pense sous deux directions principales, la matérialité financière et la matérialité d'impact, qui ensemble forment le concept de double matérialité (GRI, 2022). Avec l'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG), les deux organisations travaillent à la création des ESRS qui seront basées sur ce concept de double matérialité. La double matérialité requiert que la matérialité financière et d'impact soient toutes les deux appliquées dans leurs propres cadres mais sans ignorer leurs interactions. (GRI, 2022)

Selon la GRI, la matérialité financière reprend les informations sur la création de valeur économique au niveau de la société déclarante au profit des investisseurs (actionnaires). La matérialité de l'impact reprend quant à elle les informations sur l'impact de la société déclarante sur l'économie, l'environnement et les personnes au profit de multiples parties prenantes, telles que les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs et les communautés locales. (GRI, 2022)

Selon l'EFRAG, pour évaluer la matérialité d'impact, il faut identifier les sujets de développement durable qui sont importants en termes d'impact sur les activités de l'entité et sur sa chaîne de valeur. Ces sujets doivent être identifiés sur base (i) de la sévérité et la probabilité de l'impact négatif sur les personnes et l'environnement. Ces sujets sont aussi basés sur (ii) l'ampleur, la portée et la probabilité des impacts positifs réels sur les personnes et l'environnement liés aux activités et à la chaîne de valeur de l'entreprise et sur (iii) l'urgence découlant des objectifs sociaux ou environnementaux

des politiques publiques et des limites planétaires. La matérialité financière demande aux entreprises d'identifier les sujets qui sont financièrement importants pour l'entité déclarant sur base de preuves que ces sujets sont susceptibles d'affecter sa valeur au-delà de ce qui est déjà reconnu dans le reporting financier. (EFRAG, 2021)

L'EFRAG met également en avant le concept de matérialité dynamique. Ce concept définit les sujets qui ont actuellement un impact sur la société et l'environnement sans impact financier sur l'entreprise, mais qui pourraient, dans le moyen ou long terme, évoluer et avoir un impact financier pour l'entreprise. (EFRAG, 2021) (GRI, 2022)

3. L'état actuel du reporting ESG

Un nombre important de travaux présents dans la littérature estiment que la qualité des rapports extra-financiers (rapports ESG) n'est pas suffisante pour pouvoir donner une image fidèle des performances de l'entreprise sur les enjeux environnementaux, sociaux et ceux liés à la gouvernance (Caputo et al., 2021; Garst et al., 2022). Un point de vue qui est également partagé par les firmes d'audit (PricewaterhouseCoopers, s. d.; KPMG, 2022) et les autorités européennes qui estiment qu'il manque de transparence (Commission européenne, 2018).

Pourtant, le reporting extra-financier prend une place de plus en plus importante pour décrire les performances économiques d'une entreprise. Les différentes parties prenantes attendent que l'entreprise communique en toute transparence leurs implications et les risques sur les trois aspects ESG.

La mauvaise communication extra-financière peut mener à des risques pour l'entreprise, notamment ceux liés au greenwashing. Ces accusations de greenwashing peuvent avoir des conséquences économiques sur l'entreprise (Shanaev & Ghimire, 2021). Il existe de nombreux exemples de greenwashing, notamment le scandale lié à l'entreprise allemande Volkswagen qui a truqué les résultats de ses moteurs diesel pour les rendre moins polluants et dès lors duper l'acheteur dans l'optique d'accélérer les ventes de ses véhicules (Hotten, 2015).

La présentation des informations extra-financières est donc un défi de taille à relever pour les entreprises. Malheureusement, celles-ci éprouvent des difficultés pour parvenir à présenter un rapport de qualité. Ces difficultés sont non seulement illustrées par la quantité d'information présentée qui est trop variable avec des rapports qui peuvent aller de 10 à 500 pages (Garst et al., 2022). Mais également du fait qu'elles choisissent bien souvent les informations qu'elles souhaitent présenter en omettant souvent de présenter les événements négatifs (LaBella, 2019; Caputo et al., 2021)

De plus, les nombreuses définitions des données ESG produisent parfois des contradictions au sein d'un même rapport (Kaplan & Ramanna, 2021). L'auteur utilise l'exemple suivant pour illustrer son propos : une entreprise voit son reporting ESG

détérioré par le fait qu'il y ait beaucoup d'incidents au travail. Pour régler ce problème, l'entreprise décide de remplacer sa main-d'œuvre par des machines et de sous-traiter dans un autre pays. Dans le reporting ESG de l'année suivante, le nombre d'incidents sur le lieu de travail aura fortement diminué mais le nombre de licenciement et les conséquences économiques sur les communautés locales ne seront pas prises en compte.

En outre, la qualité de l'information présentée dans les rapports peut être influencée par d'autres éléments. Il y a notamment des liens qui ont été découverts dans la littérature entre qualité de l'information et les performances ESG de l'entreprise. En effet, les informations seront présentées plus simplement et plus clairement si les performances ESG de l'entreprise sont bonnes. À l'inverse, si les performances ESG de l'entreprise sont moins bonnes, celle-ci utilisera un langage plus complexe dans son rapport. (Saadi, 2022)

Il a également été découvert un lien entre la qualité de l'information présentée et la taille de l'entreprise. En effet, les organisations les plus visibles socialement, en termes de performances économiques, d'endettement ou encore de taille subissent souvent plus de pression de la part des médias, des régulateurs ou de la société de manière générale. La pression sociale fait donc qu'elles se doivent de communiquer le plus d'informations ESG possible à toutes leurs parties prenantes (Mion & Aduai, 2019; Rahman & Alsayegh, 2021). À l'inverse, la pression des différentes parties prenantes est moins forte pour les PME (Permatasari & Kosasih, 2021), ce qui peut notamment être lié au fait qu'il est difficile pour elles de trouver le juste équilibre entre croissance économique, bien-être de la société et protection de l'environnement. (Lozano et al., 2022)

Tous ces éléments qui viennent influencer la qualité de l'information présentée rendent la comparabilité des rapports ESG difficile entre les différentes entreprises. La forme et le fond de ces rapports sont également peu adaptés aux besoins des différentes parties prenantes qui ne parviennent pas toujours à trouver les informations qu'elles recherchent dans ces rapports ESG. Cette trop grande largesse, accompagnée par un manque de précision, résulte bien souvent en un manque de pertinence et de confiance de la part des différents lecteurs.

Pourtant, de plus en plus de parties prenantes comptent sur ce rapport ESG pour leurs évaluations. Ce défaut dans la communication de l'image fidèle de l'entreprise sur les performances ESG crée une asymétrie de l'information entre l'entreprise et ses parties prenantes, rendant l'évaluation complexe. Tout d'abord pour les investisseurs qui ne connaissent pas l'image fidèle de l'entreprise et qui, par conséquent, ne peuvent pas placer leurs capitaux en connaissances de causes.

Il est également difficile pour les agences de notation d'évaluer correctement les entreprises sur base de leurs rapports ESG. Ceci résulte d'un manque de cohérence et d'une trop grande disparité des ratings ESG pour une même entreprise (Windolph, 2011; LaBella, 2019; Billio et al., 2021).

Ce manque de confiance dans le reporting ESG cause également des problèmes pour les banques qui éprouvent des difficultés à évaluer le risque des entreprises. Outre le risque réputationnel lié aux accusations de greenwashing par exemple (Shanaev & Ghimire, 2021), le risque climatique devient également une problématique importante à traiter. En effet, aujourd'hui, huit des dix risques les plus importants pour une entreprise sont directement liés aux problématiques de durabilité (Schulte & Hallstedt, 2017). À titre d'exemples, les risques liés à la compétition grandissante, au changement de législation et à la capacité d'innovation de l'entreprise se retrouvent renforcés dans un contexte où le marché est orienté sur la durabilité (Schulte & Hallstedt, 2018).

En conclusion, la littérature met non seulement en avant le manque de qualité dans les données présentées par les entreprises dans leurs rapports ESG, mais également un manque d'harmonisation dans les approches utilisées pour présenter l'information. Ceci cause dès lors un manque de pertinence, de confiance et de comparabilité des rapports pour les différentes parties prenantes.

L'enjeu lié au concept de double matérialité, qui sera mis au centre de la CSRD, sera donc de permettre aux entreprises de présenter les sujets ESG les plus pertinents pour toutes les parties prenantes pour qu'elles puissent évaluer et comparer les entreprises avec le plus de confiance possible.

4. Enjeux de la double matérialité

Pour résoudre une partie des problèmes que rencontre le reporting ESG actuellement, la Commission européenne a donc décidé d'être plus exigeante en créant la CSRD avec comme concept central, la double matérialité. Une démarche qui est de manière générale approuvée par la littérature scientifique qui a notamment observé que les effets réels sur les activités durables d'une entreprise sont plus probables si les rapports deviennent obligatoires (plutôt que de les laisser sur base volontaire) (Christensen et al., 2021) et que ces effets étaient observés même avant que la directive européenne soit mise en place. (Fiechter et al., 2022)

De plus, un consensus se dessine au sein des parties prenantes sur l'importance majeure de l'analyse de la double matérialité, qui apparaît comme la clé de voûte de la future CSRD et qui permettra de renforcer la divulgation d'information extra-financière. Cependant, la mise en place de la double matérialité représentera un véritable défi pour les entreprises. (Gourdel et al., 2022; Brechet & Brechet, 2023)

L'introduction du concept de double matérialité dans les rapports extra-financiers des entreprises est assez récente. Encore en 2021, il existait très peu d'entreprises qui avaient introduit ce concept et encore moins d'entreprises qui y faisaient explicitement référence (KPMG, 2022; De Cristofaro & Gulluscio, 2023). Même si de plus en plus d'entreprises intègrent les questions sociales et environnementales dans leurs rapports, elles ne le font que partiellement, en mentionnant uniquement les éléments qui affectent la rentabilité et en laissant les autres éléments de côté (Delgado-Ceballos et al., 2022). Selon une enquête de KPMG, 39% des entreprises du G250 identifient les sujets qui sont matériels en analysant l'impact sur l'entreprise, les parties prenantes et la société au sens large et moins d'un tiers des entreprises du N100 considèrent la matérialité sous un sens aussi large. (KPMG, 2022)

L'une des raisons pour laquelle la présentation de la double matérialité est actuellement assez rare dans les rapports vient en partie du fait que l'interprétation de celle-ci et plus précisément la distinction entre la matérialité financière et la matérialité de l'impact fait débat dans la littérature. Certains estiment que sur le long terme, les sujets de

durabilité auront des impacts financiers, comme par exemple le risque réputationnel (Baumüller & Sopp, 2021) et donc que la distinction n'est pas nécessaire. Pour d'autres, la différence entre les deux notions se justifie par les horizons temporels différents entre la matérialité financière et la matérialité environnementale. Pensons notamment aux risques et aux impacts. En effet, la matérialité financière est plutôt orientée court terme, tandis que la matérialité de l'impact est plutôt orientée vers le long terme. L'EFRAG tente d'aider les entreprises en proposant le concept de "*monetary line*" qui illustre un type de chronologie allant de la matérialité environnementale et sociale à la matérialité financière (EFRAG, 2021).

Les pressions politiques et la demande grandissante d'information extra-financière de toutes les parties prenantes vont pousser les entreprises qui tombent sous la CSRD à devoir opérer dans des environnements de plus en plus compliqués (Baumüller & Sopp, 2021). En effet, l'application de la double matérialité se révèle être un exercice complexe, nuancé et sujet à une variété d'interprétations. La difficulté pour présenter cette double matérialité laisse présager un paysage fragmenté inquiétant dans les prochains rapports extra-financiers. En effet, il n'existe actuellement que peu d'informations empiriques sur la manière dont les entreprises identifient les sujets matériels, les différentes parties prenantes et sur la façon dont elles rapportent ces informations (Beske et al., 2020). Cela entraîne un large éventail de variété et de distorsions pour divulguer la double matérialité qui, de plus, manque d'éléments importants tels que des informations sur l'intensité, la direction et le niveau des impacts des sujets matériels (De Cristofaro & Gulluscio, 2023).

De plus, l'obligation de créer un rapport extra-financier sous la CSRD constituera un coût supplémentaire dont les bénéfices futurs sont encore incertains pour les entreprises (Baumüller & Sopp, 2021). La multitude de sources de données internes ou externes à l'entreprise rend la récolte d'information complexe (Lopez & Alcaide, 2021). Il y aura également des coûts supplémentaires pour traiter et encoder l'information dans les logiciels de gestion et de reporting, pouvant causer un risque de surcharge d'information et entraîner de mauvaises prises de décision (Baumüller & Sopp, 2021). Ce déséquilibre entre coût et bénéfice sera renforcé pour les plus petites entreprises qui devront, soit réaliser leur propre rapport, soit donner les informations aux entreprises dont elles dépendent (*Double materiality dilemma*, 2022). In fine, cela

forcera les entreprises à développer de nouveaux systèmes de gestion pour ces nouvelles données qui résultera, du moins à court terme, en coût supplémentaire pour l'entreprise.

Dans le but de la création d'un rapport sous l'optique de la CSRD, les entreprises devront donc réaliser une analyse de matérialité robuste qui permettra d'identifier et de prioriser les sujets les plus matériels. Cette analyse de matérialité permettra également de répondre à la pression grandissante des parties prenantes internes et externes à l'entreprise et permettra à l'entreprise d'entreprendre une stratégie ESG concrète. Il existe plusieurs méthodes pour réaliser une évaluation de la double matérialité. Elles ne se différencient que très peu et prennent la plupart du temps la forme suivante. Dans un premier temps, il est demandé d'identifier les parties prenantes et les sujets matériels à l'entreprise. Ensuite, il faut définir les impacts, les risques et les opportunités liés à ces sujets matériels pour ensuite les évaluer. Enfin, il est demandé de présenter les résultats de l'évaluation de la double matérialité de manière à ce que toutes les parties prenantes puissent trouver cela pertinent.

4.1. Identification et engagement des parties prenantes

Jusqu'à récemment, un sujet ou une information ESG n'était considéré comme matériel pour les investisseurs que s'il était lié aux risques et opportunités économiques de l'entreprise (matérialité financière). Avec la CSRD et le concept de double matérialité, la prise en compte des investisseurs comme seule partie prenante pour les sujets ESG n'est pas suffisante. En effet, les avis d'autres parties prenantes telles que les gouvernements, clients ou employés vont devoir être pris en compte pour calculer l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement. (Lopez & Alcaide, 2021; Delgado-Ceballos et al., 2022)

Selon l'EFRAG (2022), les parties prenantes sont :

- les individus ou les groupes dont les intérêts sont affectés ou pourraient être affectés - positivement ou négativement - par les activités de l'entreprise et ses relations commerciales directes et indirectes tout au long de sa chaîne de valeur ; et

- les utilisateurs des déclarations sur le développement durable : les principaux utilisateurs de l'information financière à usage général, ainsi que d'autres utilisateurs, notamment les partenaires commerciaux de l'entreprise, les syndicats et les partenaires sociaux, la société civile et les organisations non gouvernementales, les gouvernements, les analystes et les universitaires.

Cependant, la prise en compte des parties prenantes et la compréhension de leurs attentes se révèlent être un véritable défi (Lopez & Alcaide, 2021; Brechet & Brechet, 2023). Certains sujets, qui peuvent être importants pour certaines parties prenantes, le sont moins pour d'autres (Puroila & Mäkelä, 2019) et la difficulté d'interroger les parties prenantes externes quant à leurs attentes peut constituer un frein à la mise en place de l'analyse de la double matérialité. (Brechet & Brechet, 2023).

Lopez et Alcaide (2021) soulignent le fait qu'il est important d'établir un lien de confiance avec ses parties prenantes grâce à un processus d'engagement. Pour ce faire, il est important de récolter des données quantitatives grâce à des enquêtes mais également des données qualitatives au travers d'interviews ou de workshops. Ceci permet de comprendre en quoi les sujets sont importants pour les différentes parties prenantes et de sélectionner au mieux les objectifs et stratégies à adopter pour pouvoir gérer au mieux les impacts financiers, environnementaux et sociaux sur toutes les parties prenantes. La création de cette relation entre l'entreprise et toutes les parties prenantes permet également d'allouer les ressources aux problèmes les plus importants et permet d'améliorer la communication entre elles.

4.2. Liste des sujets matériels pour l'entreprise

Il existe différentes façons de procéder lors de la phase d'identification des parties prenantes et des sujets matériels à l'entreprise. Certaines entreprises jugent la matérialité des sujets évoqués une fois que l'identification des parties prenantes a été réalisée. D'autres, identifient d'abord une liste de sujets matériels à l'entreprise avant d'identifier les parties prenantes. Il existe donc plusieurs méthodes pour entreprendre ces deux premières étapes, cependant la description de ces méthodes est souvent absente dans les rapports des entreprises (Beske et al., 2020).

La détermination de la matérialité joue un rôle important car cela définit le contenu de ces rapports de durabilité. Cependant cela pose des défis considérables aux entreprises, aux auditeurs et autres parties prenantes qui ont besoin d'éclaircissements. Cela se révèle être un défi car il est difficile de déterminer le niveau de matérialité pour les informations écologiques et sociales, c'est-à-dire sans tenir compte des informations financières (Baumüller & Sopp, 2021). Ces informations non monétaires sont complexes de par la variété des sujets qui peuvent être évoqués, leurs long-termismes et leurs caractères intangibles qui doivent être matérielles pour un grand nombre d'utilisateurs de cette information (Christensen et al., 2021). De plus, l'analyse de la double matérialité devra se faire sur des sujets qui touchent les parties prenantes se trouvant tout au long de la chaîne de valeur. Une compréhension parfaite de la chaîne de valeur sera donc primordiale.

Certaines organisations donnent des indications ou des pistes pour évaluer la matérialité d'un sujet. Aujourd'hui les entreprises peuvent utiliser les indications de la *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) pour définir ce qui est matériel pour elles. La CSRD donne également quelques indications tout comme la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD, 2017). Cependant, la SASB souligne les facteurs importants d'une manière générique pour l'ensemble d'un secteur, il ne prend pas en compte le positionnement concurrentiel d'une entreprise. Sur le long terme, les améliorations dans les facteurs ESG pris en compte dans la SASB vont converger vers de meilleures pratiques à l'échelle du secteur et nuira donc à l'avantage concurrentiel que pourrait avoir une seule entreprise au sein du secteur. (Porter et al., 2019)

La matérialité d'un sujet est donc dépendante de chaque entreprise et cela peut induire en erreur les investisseurs qui ne comprennent pas les différents modèles économiques des entreprises (Porter et al., 2019). La matérialité d'un sujet peut également avoir des niveaux différents au sein des parties prenantes d'une même entreprise. Certaines personnes estiment que les impacts environnementaux sont matériels parce que leurs impacts peuvent se transformer en impacts économiques pour l'entreprise. D'autres considèrent ce genre d'information importante pour elles, même si elle ne revêt pas de caractère financier. Il est donc complexe d'associer la matérialité d'un sujet avec la bonne partie prenante, notamment du fait que la matérialité des sujets évolue rapidement dans le temps et au sein des parties prenantes. (Christensen et al., 2021)

4.3. Définition des impacts, risques et opportunités

La CSRD demande également de prendre en compte les impacts, les risques et les opportunités des sujets matériels pour l'entreprise et de les définir avec rigueur (TCFD, 2017). Cet exercice peut également être difficile car les impacts sur la société et l'environnement peuvent être positifs ou négatifs, réels ou potentiels et interconnectés avec d'autres sujets. De plus, il y a une dimension temporelle à prendre en compte. En effet, les impacts, risques et opportunités peuvent se produire dans le court, moyen ou long terme. De plus, la complexité de la tâche se verra renforcée car il faudra prendre en compte les sujets qui peuvent contribuer aux événements tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise. (PricewaterhouseCoopers, s. d.-a)

Une autre difficulté vient du fait qu'il n'y a actuellement pas de définitions communes sur les aspects quantitatifs et qualitatifs de la matérialité (Beske et al., 2020). Ceci rend les définitions des impacts, risques et opportunités compliquées car elles peuvent être interprétées de différentes manières entre les parties prenantes.

4.4. Évaluation des impacts, risques et opportunités

Avant l'implémentation de la CSRD, la détermination de ce qui était matériel pour une entreprise se faisait par simple présentation du sujet. Avec l'implémentation de cette nouvelle directive, cela ne sera plus suffisant et il faudra non seulement présenter le sujet mais également évaluer les impacts, risques et opportunités de chacun d'eux. (Deloitte, 2023)

Pour ce faire, les entreprises peuvent continuer le dialogue entrepris auparavant avec les différentes parties prenantes sur les sujets matériels pour définir les impacts. Les entreprises pourront également s'appuyer sur l'avis d'experts pour évaluer ces impacts. La connaissance parfaite de la chaîne de valeur sera également de mise car il faudra pouvoir les évaluer tout au long de cette chaîne et également savoir comment les développements en termes de durabilité risquent d'affecter les différentes parties (ex: taxes sur les produits polluants, risques réputationnels,...). Il faudra donc évaluer les impacts en amont de l'entreprise avec entre autres l'évaluation des fournisseurs, mais également en aval et ceci peut se révéler être un exercice compliqué. À titre d'exemple,

dans le secteur de l'IT et des services, il sera demandé de calculer la consommation des logiciels informatiques installés chez les clients (scope 3 d'un bilan carbone). Une demande qui pour des raisons techniques et/ou de sécurité de l'information est très compliquée, voire même impossible. (ex: ligne de code utilisée,...)

4.5. Présentation de la double matérialité

Une fois que les impacts, les risques et les opportunités ont été évalués, l'entreprise devra présenter les éléments les plus matériels pour elle et ses parties prenantes. Cependant, cela représentera encore une fois un challenge. En effet, il existe une quantité importante de sujets matériels et l'illusion de pouvoir mesurer et présenter la totalité des questions complexes de durabilité entraîne le risque d'exclure les questions trop difficiles à mesurer. (Puroila & Mäkelä, 2019)

Cependant, les résultats de l'évaluation doivent tout de même pouvoir être visualisés. La plupart du temps, la présentation des résultats est faite en utilisant une matrice de matérialité. Celle-ci permet d'avoir une vision globale et unifiée des sujets qui ont le plus d'impacts pour les différentes parties prenantes (Deloitte, 2023). Cependant, certaines limites ont été observées quant à l'utilisation de cette méthode (Puroila & Mäkelä, 2019 ; Jørgensen et al., 2021). De manière générale, les entreprises ne dévoilent pas la manière dont la matrice a été créée, par conséquent les seuils qui permettraient de savoir ce qui est inclus et ce qui est exclu de la matrice ne sont pas présentés. De plus, la complexité des sujets de durabilité est réduite à deux dimensions et présentée de manière unifiée. Ceci donne l'illusion d'un consensus entre toutes les parties prenantes sans considérer les différences et les contradictions entre celles-ci (Puroila & Mäkelä, 2019). La matrice utilisée par les entreprises peut également mener à des confusions et de mauvaises conclusions pour celui qui lit l'information. Par exemple, les matrices conseillées par la SASB et la GRI présentent les sujets matériels et leurs impacts de manière différente. De ce fait, certains sujets pourraient être matériel au sens de la GRI et non au sens de la SASB, ce qui pourrait induire en erreur certains lecteurs. (Jørgensen et al., 2021)

Puroila et Mäkelä (2019) mettent en avant d'autres manières de présenter l'information. Par exemple, en présentant la matérialité thème par thème. Bien que

cette façon de présenter l'information soit assez rare, elle permet d'avoir des moyens et des mesures différentes pour chaque sujet durabilité prenant en compte leurs impacts et leurs importances séparément. Cela signifie que la matérialité serait analysée par une combinaison adaptée d'évaluation sujet par sujet. Une autre façon de présenter l'information serait d'utiliser une technologie qui permettrait à chaque partie prenante de choisir ce qui est matériel et de créer un rapport basé sur les sujets pertinents pour le lecteur.

4.6. Implications stratégiques

Une présentation claire et efficace de la double matérialité aura des incidences sur un bon nombre de parties prenantes. Tout d'abord, pour les lecteurs qui auront une image complète de la relation entre l'entreprise et la durabilité, ainsi que l'impact externe des activités des entreprises. (Delgado-Ceballos et al., 2022)

L'analyse de la double matérialité permettra également aux entreprises de déterminer le champ d'application du reporting CSRD et donc d'allouer efficacement les ressources nécessaires. L'analyse de la double matérialité donnera également aux entreprises les informations indispensables à l'élaboration d'une stratégie pour les aider à créer des pratiques durables qui prendraient en compte les intérêts des investisseurs et de toutes les autres parties prenantes. (Delgado-Ceballos et al., 2022)

La double matérialité se verra également être un challenge pour les auditeurs (Appelbaum et al., 2023). En effet, la CSRD demandera d'avoir une assurance, dans un premier temps limitée puis raisonnable dans quelques années (Aubain, 2023). Cette tâche demandera sans doute aux auditeurs de devoir dès lors, non seulement vérifier les chiffres financiers, mais également donner une assurance quant à l'information liée à l'environnement, aux aspects sociaux et à la bonne gouvernance de leurs clients. Le caractère qualitatif et quantitatif des données présentées dans les rapports extra-financiers pourra créer de l'ambiguïté et de la confusion pour les auditeurs. Ceux-ci se verront être confrontés à de nouveaux défis car ils n'auront pas souvent appliqué le concept de matérialité à des données non-financières. (Appelbaum et al., 2023)

5. Conclusion de la revue de la littérature

Le concept de double matérialité est actuellement peu présent dans les rapports ESG des entreprises et quand ceux-ci font référence à ce concept, ce dernier n'est que très peu expliqué. Pourtant, une fois entièrement implémentée, la nouvelle directive européenne CSRD demandera à plus de 50 000 entreprises de toutes tailles et à travers toute l'Europe de présenter un rapport durabilité avec comme concept central, la double matérialité. Dès lors, les premières entreprises qui seront concernées doivent, dès aujourd'hui, commencer le processus d'évaluation de la double matérialité car l'entrée en application de cette directive est prévue pour l'année financière 2024.

Lorsqu'on analyse la littérature actuelle, on observe qu'il y a de nombreuses difficultés à la mise en place de ce processus. Par exemple, la difficulté qu'ont les entreprises pour identifier les parties prenantes, pour identifier les sujets matériels, pour évaluer les risques et les impacts ou encore pour présenter leurs résultats.

De plus, le concept de double matérialité analysé sous l'optique de la CSRD est actuellement très peu étudié au sein de la littérature. Certes le cadre théorique présenté par la CSRD est assez complet, mais l'analyse sur le terrain de la mise en place de ce processus n'est que très peu explorée.

Étant donné la quantité d'informations à recueillir, leur complexité et le calendrier d'application de la directive qui est assez court, nous posons comme objectif au sein de ce mémoire ***d'explorer les difficultés et les processus mis en place lors de l'évaluation de la double matérialité sous l'optique de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).***

Chapitre 3 : Partie empirique

1. Présentation de la méthodologie

Le sujet de la double matérialité sous l'optique de la CSRD est un sujet encore peu exploré au sein de la littérature scientifique. C'est pourquoi, au sein de ce travail, nous avons trouvé pertinent d'opter pour une méthode de recherche exploratoire. Cette méthode de recherche permet d'approfondir un sujet ou une problématique complexe qui n'a pas encore été clairement définie en récoltant des données qualitatives et détaillées sur un sujet. Cette méthode permet également de mettre en évidence des potentielles solutions ou problématiques qui n'étaient pas encore identifiées et dès lors servir de base pour des recherches futures.

Parmi les différentes méthodes d'analyse qualitative en recherche exploratoire, nous avons fait le choix d'opter pour l'utilisation d'entretiens semi-directifs. L'utilisation de cette méthode a de nombreux avantages. Cette méthode permet de centrer l'interrogatoire autour de certains thèmes préalablement choisis tout en accordant une certaine flexibilité lors de l'entretien. Cette liberté accordée aux interlocuteurs permet d'approfondir certains sujets en laissant par exemple l'intervenant s'exprimer sur le contexte dans lequel il travaille ou sur les détails de certaines expériences.

Mon guide d'entretien s'articule de la façon suivante. Après une brève présentation de l'interlocuteur, j'ai interrogé les intervenants sur l'objectif derrière l'évaluation de leur double matérialité. Ensuite, je les ai interrogés sur les méthodes utilisées pour réaliser cette évaluation. Le thème suivant concernait l'identification et l'implication des parties prenantes. Ensuite, je les ai interrogés sur les méthodes et les difficultés rencontrées lors de la récolte d'information auprès de leurs parties prenantes. Je les ai ensuite interrogés sur l'intégration des aspects financiers et non-financiers dans leur analyse de double matérialité. Enfin, la dernière section était consacrée à la présentation des résultats, les leçons apprises lors de leurs évaluations et aux derniers commentaires.

2. Présentation des intervenants

En ce qui concerne les entreprises interrogées, j'ai décidé de limiter le champ d'analyse de mon étude à une certaine catégorie d'entreprise. En effet, comme mentionné précédemment, l'implémentation de la CSRD se fera par vague. La première vague concerne les entreprises qui étaient précédemment soumises à la NFRD et qui devront présenter un rapport pour l'année financière 2024. La seconde vague va quant à elle demander aux entreprises répondant à au moins deux des trois critères mentionnés auparavant de publier un rapport pour l'année financière 2025.

Nous allons nous focaliser sur cette deuxième vague pour plusieurs raisons. La première étant que la littérature actuelle s'est principalement concentrée sur l'analyse de la double matérialité pour les entreprises soumises à la NFRD et que l'analyse de cette double matérialité sous l'optique de la CSRD est très peu étudiée. La seconde raison vient du fait que ce sera lors de cette seconde vague que la grande majorité des entreprises devront publier leurs évaluations de leur double matérialité. Étant donné le calendrier assez court, la difficulté d'évaluer la double matérialité et le nombre d'entreprises qui y sont soumises, il était selon moi, plus pertinent d'explorer cette seconde vague.

De plus, les entreprises interrogées sont toutes issues de secteurs d'activité différents, à savoir le secteur de l'informatique, le secteur bancaire, le secteur de l'alimentation et le secteur du textile. Cette variété de secteurs d'activités permet, selon moi, d'avoir une vision plus large et ainsi d'explorer les points de vue de plusieurs acteurs du monde économique.

Enfin, les personnes interrogées lors des entretiens semi-directifs ont toutes été impliquées dans l'évaluation de la double matérialité de leur entreprise. Une personne est le président du conseil d'administration de son entreprise de textile et a démarré le projet mais n'y a pas participé activement. Les autres personnes interrogées ont quant à elles participé à l'évaluation de la double matérialité et au reporting durabilité de leur entreprise.

3. Présentation des résultats

“...Je crois que l'Europe a donné un coup d'accélérateur, ce qui est bien par rapport à la finalité, mais le coup d'accélérateur a été tellement violent que le monde des affaires a vraiment du mal à suivre...”

Ce commentaire, retenu lors d'un des entretiens, résume bien le sentiment principal qui ressort des différentes entrevues. En effet, les entreprises sont actuellement au début de leurs analyses de double matérialité et la quantité de données à récolter ainsi que leurs complexité engendrent un sentiment d'asphyxie auprès des parties impliquées dans l'évaluation de la double matérialité.

L'implémentation de la CSRD sera synonyme d'un passage d'un reporting volontaire et de conviction vers un exercice obligatoire pour lesquels les délais imposés par l'Europe pour cette transition sont très courts.

3.1. Éléments communs à toutes les entreprises

Cette section va permettre de mettre en avant les processus et les difficultés rencontrées communs à toutes les entreprises interrogées.

Tout d'abord, en ce qui concerne la méthodologie, les entreprises ont toutes suivi un schéma classique lors de l'évaluation de la double matérialité. En effet, elles ont tout d'abord identifié les parties prenantes et les sujets matériels à l'entreprise. Elles ont ensuite évalué les risques et les impacts pour enfin les présenter sous forme de matrice.

Une des étapes de l'évaluation de la double matérialité se concentrait sur l'obtention de l'information de la part des parties prenantes. Sur la forme, l'obtention d'information se faisait en envoyant des emails ou en réalisant des interviews en ligne. Sur le fond, la récolte d'informations se “...limitait volontairement à un questionnaire...” envoyé aux différentes parties prenantes. Certaines limites ont été rencontrées lors l'utilisation de cette méthode, qui n'était pas qualifiée par les entreprises comme idéale pour impliquer

les différentes parties prenantes. En effet, celles-ci trouvaient que le questionnaire était “...long et ennuyeux...” ce qui provoquait bien souvent le retour d’un questionnaire incomplet et renvoyé avec un retard important. Pour certaines questions sociales, notamment sur celles liées à l’évaluation de la diversité par exemple, une des entreprises a connu une résistance de la part de ses employés car ces derniers trouvaient la question trop invasive.

Une autre difficulté a été rencontrée lorsqu’il fallait calculer les risques liés aux activités de l’entreprise. En effet, en l’absence d’un cadre commun et spécifique, les entreprises avaient tendance à “...bricoler...” et “...chercher des sources d’inspirations pour ensuite les adapter de manière intelligente à leur environnement...”. Dès lors, les entreprises ont dû utiliser plusieurs outils qui n’avaient pas de réels liens les uns avec les autres. À titre d’exemple, elles mélangeaient les outils présentés par la SASB avec des cartes interactives qui montraient les zones les plus susceptibles d’être touchées par des catastrophes climatiques. L’une des difficultés rencontrées lors de cette phase se trouvait également dans la matérialisation des risques non financiers en risques financiers. En effet, les entreprises ont dû faire des hypothèses sur les différents scénarios futurs et dès lors travailler avec “...un niveau de confiance qui était très bas...” Pour certaines hypothèses, les données étaient tout simplement absentes et il fallait dès lors travailler avec des proxys qu’il fallait également utiliser avec prudence.

Pour les entreprises qui ont déjà présenté leurs résultats, leur présentation se faisait via une matrice de matérialité. Cependant, pour certaines entreprises, la matrice “...ne représente pas la situation réelle de l’entreprise, mais donne quand même déjà une bonne indication...”. En effet, certaines difficultés, notamment dans la prise en compte des parties prenantes, rendent la matrice incomplète.

L’analyse de l’évaluation de la double matérialité permet également d’orienter les investissements vers les sujets les plus importants pour les parties prenantes. Dès lors, elle permet également de connaître les investissements qui auraient le plus d’impact sur l’environnement et sur la société. Dans cette optique, elle a par exemple permis aux entreprises de découvrir certains domaines sur lesquels les entreprises pouvaient avoir un impact positif sur la société. Par exemple, les banques ont pu améliorer l’impact positif qu’elles avaient sur le côté social “... en finançant davantage l’accès aux maisons

de qualité avec un prix abordable...". L'entreprise active dans le domaine de l'informatique a quant à elle ajouté le mot "*safer*" à la vision de son entreprise et est devenue "*...technology for a better and safer world...*". L'entreprise active dans le domaine du textile a fait certifier toute une partie de sa production de textile par le standard "*...Responsible Wool Standard...*".

L'évaluation de la double matérialité était donc pour la plupart des entreprises, la première étape du reporting sous la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). La prochaine étape sera de construire un plan phasé, mais étant donné la qualité des données, la disponibilité des données ainsi que le temps et les moyens accordés aux équipes qui gèrent le futur reporting, la tâche sera compliquée.

3.2. Éléments communs à certaines entreprises

Cette section va permettre de mettre en avant les éléments importants qui sont communs à certaines des entreprises interrogées.

Tout d'abord, lors des interviews, j'ai pu remarquer deux types d'objectifs derrière l'analyse et l'évaluation de la double matérialité. Le premier type d'objectif est motivé par le fait d'être "*...conforme à la législation européenne...*". Dès lors, les entreprises utilisent l'évaluation de la double matérialité comme première étape de réelle préparation à la future CSRD. L'autre raison pour laquelle les entreprises ont commencé leurs évaluation de la double matérialité est apparue avant la CSRD et est motivée par "*...l'envie des dirigeants de connaître l'impact de l'entreprise sur l'environnement et la société...*" et ils estiment que cet exercice fait partie d'autres éléments qui vont "*...au delà de ce que la législation demande...*" et qui permettent de "*...comprendre ce qui était important pour les parties prenantes internes et externes à l'entreprise...*". Ces deux types d'objectif, l'un plutôt basé sur l'obligation européenne, l'autre plutôt motivé par la "*...conviction...*", ne sont pas opposés et vont dans la même direction mais le deuxième objectif n'est donc pas particulièrement motivé par la future directive européenne.

L'une des particularités de cet exercice d'évaluation de la double matérialité est qu'elle est extrêmement chronophage. Pour la plupart des entreprises interrogées, il n'y pas d'équipe dédiée seulement à cet exercice. Dès lors, les personnes concernées par cette

évaluation ont généralement cette tâche en plus de leur travail journalier. Les personnes qui réalisent cette évaluation souffrent donc souvent d'une contrainte de temps.

Pour pallier ce manque de temps, les entreprises interrogées ont pour la plupart utilisé l'aide d'une société de consultance externe. L'entreprise de consultance externe a aidé les entreprises à entamer les premières étapes de leur évaluation de la double matérialité. Elle a donc aidé les entreprises à identifier les parties prenantes, a commencé à les impliquer dans le processus et les a interrogées pour commencer à mettre en avant les sujets les plus matériels à l'entreprise et qui devront être pris en compte dans l'analyse. Ceci a également permis de définir un cadre et d'identifier les différentes parties prenantes offrant un gain de temps considérable pour les entreprises. Cela a en outre permis d'entreprendre le dialogue avec les différentes parties prenantes externes à l'entreprise et de créer un questionnaire qui "*...soit adapté et compréhensible pour toutes les parties prenantes...*". Dans le cas où l'entreprise n'a pas eu recours à une aide externe, l'entreprise a utilisé des outils tels que les *Objectifs de Développement Durable (ODD)*, les outils présentés par la GRI qui permettent d'aider à l'identification des parties prenantes ou encore les outils de *l'UNPEFY* qui permettent d'analyser les impacts des financements.

Pour la moitié des entreprises interrogées, leur analyse de double matérialité se concentrait d'abord sur l'analyse de l'impact de leur entreprise sur l'environnement. L'analyse de l'impact de l'environnement et de la société sur l'entreprise se fera dans un second temps.

L'identification des parties prenantes internes et externes à l'entreprise a donc été la première étape pour toutes les entreprises interrogées. C'est lors de cette phase que les premières difficultés liées à l'évaluation de la double matérialité apparaissent. En effet, la directive européenne demande d'évaluer les impacts, les risques et les opportunités tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise. Il a été observé lors de 60% des entretiens que les entreprises éprouvent des difficultés pour "*...impliquer toutes les parties prenantes, notamment les filiales...*" et pour "*...savoir où s'arrête la chaîne de valeur...*". Il était dès lors compliqué pour elles de dessiner la limite de cette chaîne de valeur et juger quelles entreprises devaient être prises en considération dans l'analyse

des parties prenantes. Les autres entreprises s'identifient comme "*...des entreprises familiales...*" et dès lors connaissent mieux leurs clients et fournisseurs et estiment avoir plus de facilité pour délimiter leurs chaînes de valeur.

De plus, lorsque la chaîne de valeur couvre un nombre important de parties prenantes, l'entreprise mère doit déléguer la tâche au responsable de chaque pays et de chaque filiale. Un procédé qui contribue grandement à rallonger les délais pour réaliser cette analyse et qui rend l'implication des filiales compliquée.

La complexité pour impliquer toutes les parties prenantes illustre également la difficulté qu'ont les entreprises à obtenir des informations de la part de leurs parties prenantes. Cette difficulté a été observée par la majorité des entreprises interrogées pour qui le problème de disponibilité des données est parfois illustré par "*...une absence totale de données...*". De plus ce problème se voyait renforcé lors de l'obtention d'informations de la part des parties prenantes externes à l'entreprise "*...il n'y avait que très peu de réponses de la part des parties prenantes externes...*". Pour certaines entreprises, cette difficulté s'est moins fait ressentir car la phase d'obtention d'information était couverte par l'entreprise externe.

Le problème évident de disponibilité des données allait également de pair avec un problème de qualité des données. En effet, ce problème de qualité des données est mis en avant par 75% des entreprises interrogées. Dès lors, celles-ci ont dû faire preuve "*...d'une extrême prudence dans l'interprétation des données reçues...*". La prudence était également de mise lors de l'interprétation des différents indicateurs clés de performance (ICP), notamment pour l'aspect social, car en effet "*...il n'existe actuellement pas de définitions communes...*". Même dans le cas où il y aurait des définitions communes, il faut encore être sûr que "*...l'interprétation de cette définition soit identique pour tout le monde...*". La grande difficulté des entreprises était dès lors de comprendre et transformer toutes ces informations en un plan d'action complet et cohérent.

Enfin, nous avons également observé certaines divergences lors de la présentation des résultats. En effet, nous avons pu observer que pour certaines entreprises, la présentation de leurs résultats ne se faisait actuellement qu'en interne. Elle est par

exemple utilisée pour certaines “*...présentations aux parties prenantes clés et aux personnes travaillant sur les aspects ESG de l’entreprise...*”. Les raisons pour lesquelles les entreprises veulent garder ces données en interne sont variées. Les entreprises préfèrent garder leurs résultats en interne car elles estiment “*...que la qualité des données récoltées n’est pas suffisante pour pouvoir la présenter publiquement...*”. Une autre raison est liée au fait que les entreprises estiment qu’il est encore “*...trop tôt et qu’il faut d’abord stabiliser...*” pour pouvoir les présenter en externe. Dernière raison observée, les entreprises les gardent en interne par souci stratégique et simplement parce qu’elles ne s’estiment pas encore “*...obligées de les présenter pour le moment...*”. Cependant, les entreprises insistent sur le fait que, même si les résultats ne sont pas présentés en externe, elles gardent tout de même un maximum de transparence en interne. Nous avons observé que la moitié des entreprises interrogées ont déjà présenté leurs résultats de manière publique. La présentation de leurs résultats était sous forme d’une matrice et au sein de leur rapport de durabilité.

3.3. Éléments spécifiques à certaines entreprises

Cette section va nous permettre de mettre en avant les quelques éléments qui sont spécifiques à certaines des entreprises interrogées.

Lors de nos entretiens, nous avons questionné une des entreprises qui appartient au secteur bancaire. Quand on analyse ce secteur, les sujets sur lesquels les entreprises auraient le plus d’impact, et dès lors les sujets les plus matériels pour l’entreprise, sont déjà des sujets très contrôlés. En effet, “*...les sujets liés à la fraude ou à la corruption par exemple sont des sujets qui sont déjà fortement réglementés et contrôlés depuis des années...*”. Il existe déjà de nombreuses politiques sur ces sujets, notamment sur le climat où “*...les régulateurs demandent déjà de faire des stress tests...*”. Pour les entreprises de ce secteur, même si l’analyse de la double matérialité au sens de la CSRD n’est pas encore réellement commencée, l’analyse des impacts sur l’environnement et la société a quant à elle bien été entamée du fait des exigences déjà en application.

Nous avons également pu observer lors de nos entretiens qu’une des entreprises interrogées possède de nombreuses filiales dans différents pays en Europe. Il a été observé que cette contrainte rendait l’identification des différentes parties prenantes

très compliquée : *“...Nous avons beaucoup d’entités, il est difficile d’avoir une vue d’ensemble sur toutes nos parties prenantes...”*. Pour régler en partie ce problème, l’entreprise interrogée a décidé de limiter les difficultés en donnant un poids aux différentes parties prenantes. Cela a permis de réduire l’impact d’un manque d’information pour les entreprises qui ont peu d’influence sur la chaîne de valeur.

En ce qui concerne la récolte de données, la difficulté augmentait en fonction du nombre de filiales mais également en fonction de la nature de ces entreprises. En effet, si les entreprises au sein de la chaîne de valeur étaient des PME ou des entreprises du secteur public, la quantité et la qualité des données étaient réduites car *“...elles ne sont pas soumises à la CSRD...”* mais également car elles n’ont souvent pas les moyens financiers nécessaires pour répondre aux attentes de l’entreprise désireuse de l’information.

Pour l’une des entreprises interrogées, nous avons observé une défaillance quant à la présentation de la matrice de double matérialité. En effet, l’une des entreprises présentait *“...les sujets qui étaient importants pour le management sur l’axe des x et ce qui était important pour les parties prenantes internes et externes à l’entreprise sur l’axe des y...”* L’un des problèmes rencontrés par cette entreprise lors de cet exercice était que plus de 90% des parties prenantes ayant répondu à leur questionnaire (axe des y) étaient des parties prenantes internes à l’entreprise. L’entreprise concernée est consciente de ce problème et tempère en disant que *“...même si les résultats présentés dans cette matrice donnent déjà une idée des sujets importants, il faut tout de même les interpréter avec prudence car la totalité des parties prenantes ne sont pas prises en considération...”*. Un autre problème rencontré avec cette matrice est qu’elle ne présente pas les risques et les impacts liés aux sujets matériels. En effet, elle ne présente que l’importance de chaque sujet pour le management et pour les parties prenantes de l’entreprise.

Pour l’entreprise active dans le secteur de l’alimentation, quand on analyse la matrice, l’exercice de priorisation des sujets matériels est souvent compliqué car *“...il y a énormément de sujets qui se trouvent dans le coin supérieur droit...”*. Dès lors, l’entreprise possède de nombreux sujets à impact important et est censée prioriser tous ces sujets là en même temps, chose qui est évidemment impossible. L’entreprise concernée choisit dès lors quelle partie prenante elle satisfait plutôt que réellement les sujets à prioriser.

Un autre élément important pour cette entreprise est qu'elle est une "*...family owned company...*" donc elle s'accorde également une certaine liberté dans le choix des sujets matériels qui sont éventuellement importants pour les dirigeants et pas spécialement pour les parties prenantes.

4. Discussion

4.1. Éléments de la littérature confirmés par les entretiens

Au travers de l'analyse de la revue de la littérature, nous avons pu mettre en avant les difficultés rencontrées par les entreprises pour identifier et engager les parties prenantes. Nous avons également pu souligner la complexité liée à l'identification des sujets matériels et à l'évaluation de leurs impacts, risques et opportunités. De plus, nous avons pu exposer les difficultés rencontrées par les entreprises lors de la présentation de leur double matérialité.

Lors des entretiens, certains de ces éléments observés dans la littérature ont pu être confirmés.

Tout d'abord, nous avons pu confirmer ce qui a été observé par Delgado-Ceballos et al. (2022) en confirmant que les entreprises peuvent utiliser la double matérialité comme outil pour définir une stratégie de durabilité et dès lors que l'évaluation de la double matérialité n'est pas exclusivement motivée par la future directive européenne CSRD. En effet, de nombreuses entreprises ont débuté leurs processus d'évaluation de la double matérialité bien avant la publication de la CSRD.

Ensuite, nous avons observé durant nos entretiens que la prise en compte des parties prenantes et la compréhension de leurs attentes sont des exercices compliqués pour la plupart des entreprises. Cette observation vient donc confirmer ce qui a été observé dans la littérature par Lopez & Alcaide (2021).

Une autre observation mise en avant par Lopez & Alcaide (2021) est liée au fait que la multitude de sources de données rend la récolte d'information complexe. Cette observation fut également confirmée lors des différents entretiens réalisés. En effet, les entreprises qui possèdent de nombreux clients ou des filiales au sein de plusieurs pays européens ont observé des difficultés pour récolter l'information.

Au travers de nos entretiens, nous avons également pu confirmer ce qui avait été mis en avant par Brechet & Brechet (2023) sur la difficulté d'interroger les parties prenantes externes à l'entreprise. En effet, pour l'une des matrices présentées par une entreprise interrogée, seules 10% de toutes les parties prenantes étaient externes à l'entreprise.

Ensuite, lors de leurs travaux, Baumüller & Sopp (2021) avaient mis en avant la difficulté pour déterminer le niveau de matérialité pour les informations écologiques et sociales. Cette observation fut également confirmée par les entreprises qui souffrent d'un manque de cadre et de définitions communes pour déterminer la matérialité des sujets non-financiers.

Cette absence de réel cadre a également des conséquences sur les calculs des risques pour les sujets matériels. Une observation faite lors des entretiens qui vient confirmer les éléments mis en avant par Beske et al. (2020). En effet, les entreprises ne donnent que très peu d'informations sur la façon dont les risques étaient calculés car celles-ci ne possèdent pas de cadre de référence. Les entreprises doivent dès lors faire preuve d'une extrême prudence lors du calcul de leurs risques.

Enfin, lors des entretiens, nous avons pu observer que l'utilisation de la matrice de double matérialité pour présenter les résultats n'était pas la plus adéquate. En effet, celle-ci n'était bien souvent pas complète car elle ne prenait pas en compte toutes les parties prenantes ou alors, elle ne présentait pas réellement les sujets les plus impactants sur l'environnement et la société. Ces éléments viennent dès lors confirmer ce qui a été observé par Jørgensen et al. (2021) qui avancent que l'interprétation d'une matrice peut mener à certaines confusions pour les parties prenantes.

4.2. Éléments neufs apportés par les entretiens

Grâce aux entretiens, nous avons pu compléter la revue de la littérature en apportant les éléments suivants.

Tout d'abord, il a été observé que les entreprises ont des difficultés pour délimiter leur chaîne de valeur, surtout pour les entreprises qui agissent à l'international. En effet, lorsque l'entreprise possède des filiales dans différents pays européens, il est difficile pour la société mère de centraliser toutes les informations et de mettre en avant les sociétés à prendre en compte pour l'analyse des risques, des impacts et des opportunités.

La complexité pour les entreprises de délimiter leur chaîne de valeur confirme également une difficulté pour engager un dialogue avec toutes les parties prenantes, en particulier avec les parties prenantes externes à l'entreprise. En effet, nous avons pu observer pour une entreprise que très peu de répondants à leur questionnaire envoyé étaient des parties prenantes externes à l'entreprise, ceci rend l'interprétation des résultats difficile.

L'analyse des entretiens a dès lors permis de mettre en avant un problème de disponibilité des données. En effet, la récolte d'informations était un exercice compliqué pour la plupart des entreprises qui souffraient parfois d'une absence totale de données de la part de leurs parties prenantes.

De plus, nous avons pu mettre en avant la complexité qu'avaient les entreprises pour obtenir des informations de qualité. En effet, l'absence de cadre et de définitions communes pour certains sujets rendent l'interprétation de certaines données très compliquée. Dès lors, les entreprises ont dû travailler avec un niveau de confiance qui était très bas et l'interprétation de leurs résultats était à prendre avec prudence.

Ce faible niveau de confiance rendait également l'identification et l'évaluation des risques et des impacts compliquées. En effet, pour le secteur bancaire par exemple, l'interprétation des risques se fait souvent avec un niveau de certitude qui est élevé. Il a été relevé lors de l'entretien qu'il était compliqué de travailler avec un niveau de

certitude aussi élevée pour des sujets non-financiers et dès lors, qu'il fallait interpréter les données et des indicateurs clés de performance avec une extrême prudence.

Lors de nos entretiens, nous avons également observé qu'aucune entreprise n'avait entamé l'analyse des opportunités liés à ses activités. Ceci illustre la complexité de la tâche.

Pour faire face à toutes ces difficultés, les acteurs économiques qui ont travaillé sur l'évaluation de leurs double matérialité ont utilisé différents outils et techniques permettant de faciliter le processus d'évaluation de la double matérialité. Voici les différents outils et conseils qui ressortent des entretiens.

Concernant les parties prenantes, il est important de prendre en compte toutes les parties prenantes d'une entreprise (internes et externes) en augmentant le nombre de répondants au questionnaire. Pour ce faire, il est capital de rendre le questionnaire intéressant en donnant envie aux parties prenantes d'y répondre. En effet, le simple envoi du questionnaire par mail n'est pas la manière la plus adéquate pour obtenir un taux de participation satisfaisant. Il est plus efficace de passer par des réunions en face-à-face ou de participer à des tables rondes.

Il est également impératif de s'accorder à l'avance sur les définitions qui doivent être communes et interprétées de la même façon par toutes les parties prenantes, surtout pour les éléments non-financiers qui sont souvent sujets à interprétation. Ceci devrait améliorer grandement la qualité des données obtenues.

Pour les personnes qui s'occupent de l'évaluation de la double matérialité et plus largement du reporting sous la future directive européenne, la communication est essentielle pour engager un maximum les collaborateurs. En effet, quand on prend le temps d'expliquer les raisons pour lesquelles cette analyse est importante, il est en général bien plus facile de motiver les collaborateurs à participer à l'évaluation de la double matérialité.

Enfin, les technologies évoluent et dans un exercice où le nombre de données à récolter est très conséquent, il est intelligent d'utiliser les outils technologiques que nous avons

à disposition. Pour cela, il est possible d'envisager l'utilisation de l'intelligence artificielle, ou autre outils similaires, pour faciliter la récolte et l'interprétation des données.

Chapitre 4 : Conclusions, limites et pistes futures

Au sein de ce chapitre, nous reviendrons tout d'abord sur les différents chapitres que nous avons abordés au cours de ce mémoire et qui nous ont permis de répondre à notre question de recherche. Ensuite, les limites de ce mémoire ainsi que les pistes futures seront présentées.

Au travers de ce mémoire, j'ai premièrement essayé d'approfondir mes connaissances sur la thématique du reporting durabilité. Ensuite, nous avons essayé de compléter la littérature scientifique liée à ce thème et plus précisément sur le sujet de la double matérialité.

Par ce mémoire, nous avons pu mettre en avant les ambitions de l'Europe sur le sujet de la durabilité, notamment grâce à l'analyse de son plan pour financer la croissance durable. Un plan qui est divisé en trois grandes étapes avec comme objectif de réorienter les flux de capitaux, intégrer la durabilité dans la gestion du risque et favoriser la transparence des entreprises et leur vision à long terme.

C'est au sein de cette troisième étape que nous avons décidé de concentrer notre travail, en analysant plus particulièrement la future directive européenne *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Cette directive, par la complexité de ses exigences et par son calendrier d'application extrêmement court, va représenter un véritable défi pour les plus de 50 000 entreprises qui y seront soumises.

Cependant, cette directive sera d'une importance capitale pour améliorer la transparence et la comparabilité des entreprises sur les sujets de durabilité. Ces deux éléments qui, actuellement, manquent cruellement lorsqu'on analyse les rapports ESG des entreprises.

L'objectif de la CSRD est dès lors de venir résoudre les problèmes rencontrés dans les rapports ESG, notamment en appliquant le concept de double matérialité. Ce concept sera l'élément central de cette nouvelle directive et demandera aux entreprises

d'analyser et d'évaluer les impacts de leurs activités sur la société et l'environnement (de l'intérieur vers l'extérieur) mais également d'évaluer les impacts de l'environnement et de la société sur les activités de l'entreprise (de l'extérieur vers l'intérieur). L'introduction de ce concept dans les rapports ESG permettra d'améliorer la compréhension des impacts, des risques et des opportunités des entreprises et ce tout au long de leur chaîne de valeur.

La littérature actuelle met en avant quelques difficultés liées à l'application de ce concept de double matérialité. Notamment dans l'identification des parties prenantes et des sujets matériels à l'entreprise, l'évaluation des risques, des impacts et des opportunités et enfin dans la présentation des résultats.

Grâce aux différents entretiens, nous avons pu compléter ce qui a été mis en avant dans la revue de la littérature grâce à une analyse "sur le terrain" des difficultés rencontrées par les entreprises. Nous avons découvert que les entreprises éprouvent des difficultés pour identifier les parties prenantes et délimiter leur chaîne de valeur et que cette difficulté est renforcée lorsque l'entreprise agit à l'international. J'ai également pu observer que les entreprises avaient des difficultés pour engager un dialogue avec leurs parties prenantes externes, rendant la récolte d'information compliquée. Ceci témoigne d'un problème de disponibilité des données qui va de pair avec une qualité des données qui n'est pas suffisante. Ceci demande dès lors aux entreprises d'interpréter les données récoltées avec une extrême prudence. J'ai également pu observer que le manque de cadre et de définitions communes rend difficile l'évaluation des risques liés aux activités des entreprises.

Toutes ces observations m'ont permis de répondre à ma question de recherche, à savoir:

“ Analyse des difficultés et des processus à mettre en place pour réaliser une évaluation de la double matérialité sous l'optique de la Corporate Sustainability Reporting Directive ”

Cependant, nous sommes en droit de nous interroger sur la capacité des entreprises à pouvoir respecter les délais imposés par cette directive. En effet, les observations sur le terrain montrent que les entreprises ont encore du chemin à parcourir avant d'être prêtes pour présenter un rapport sous la CSRD. Notamment à cause de la complexité de certaines exigences telles que l'évaluation de la double matérialité.

Enfin, il existe toujours une inconnue essentielle à notre thématique. Nous ne connaissons pas encore les conséquences du non-respect des exigences et des délais de la CSRD. En effet, cette tâche complexe sera laissée aux États membres de l'UE qui devront créer des conséquences assez contraignantes pour forcer toutes les entreprises à respecter cette directive.

Bien que ces recherches aient pu répondre à notre problématique, il est important de souligner qu'un mémoire comporte toujours certaines limites. La première étant liée à la complexité de la thématique. En effet, le nombre d'acteurs impliqués de près ou de loin dans la création et l'application de l'évaluation de la double matérialité témoigne de l'ampleur du sujet. En tant que simple étudiant, même après avoir exploré le sujet de manière approfondie, il y a très certainement des nuances qui me dépassent encore et qui, par conséquent, limitent la portée scientifique de ce mémoire.

La seconde limite observée dans ce mémoire est liée à l'échantillon. En effet, une fois totalement implémentée, la directive européenne touchera plus de 50 000 entreprises à travers l'Europe. Il était dès lors impossible d'avoir une étude exhaustive du sujet et représentative de toutes les entreprises. Dès lors, les conclusions faites au sein de ce mémoire ne peuvent sans doute pas être généralisées à toutes les entreprises.

La troisième limite est liée à la modernité du sujet. En effet, bien que le sujet du reporting ESG soit analysé depuis quelques années maintenant, la CSRD et le concept de double matérialité sont encore très récents. Même s'il existe un nombre suffisant de sources pour avoir une analyse approfondie de la littérature scientifique, la totalité des éléments liés à cette thématique n'a pas encore été étudiée de manière scientifique.

En ce qui concerne les pistes futures, nous avons vu que l'objectif derrière la nouvelle directive est d'améliorer la transparence et la comparabilité des entreprises. Afin

d'approfondir le sujet, il serait intéressant d'analyser les impacts de cette directive et d'examiner si la transparence des entreprises est en effet améliorée. Il en va de même pour la comparabilité des entreprises. Est-ce que la comparaison du reporting sous la CSRD sera suffisante ? Ne serait-il pas plus pertinent de le compléter avec une analyse du modèle économique de l'entreprise ?

D'un point de vue macro-économique, cette nouvelle directive ne risque-t-elle pas de rendre les entreprises européennes moins compétitives par rapport aux entreprises non-européennes? En effet, l'évaluation de la double matérialité et les autres exigences décidées par la CSRD représenteront un coût important pour les entreprises européennes. De plus, certaines entreprises non-européennes seront évaluées comme étant plus respectueuses de l'environnement et de la société alors qu'elles seront peut-être simplement moins transparentes sur leurs pratiques.

Malgré toutes ces incertitudes, il est important de souligner que la finalité de cette nouvelle directive est excellente et permettra certainement une prise de conscience généralisée. Elle est primordiale car la lutte contre le réchauffement climatique et les inégalités sociales doit en réalité se faire au sein du paysage économique pour lequel les entreprises sont les acteurs principaux.

Bibliographie

Adams, C.A., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. and Wang, Y. (2021) The DoubleMateriality Concept: Application and Issues, published by the Global Reporting Initiative.

Admin, & Admin. (2023). What is ESG Reporting ? *ESG | The Report*.
<https://www.esgthereport.com/what-is-esg-reporting/>

Aligning financial and monetary policies with the concept of double materiality : rationales, proposals and challenges - Grantham Research Institute on climate change and the environment. (2022, 9 juin). Grantham Research Institute on climate change and the environment.
<https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/publication/aligning-financial-and-monetary-policies-with-the-concept-of-double-materiality/>

Appelbaum, D., Duan, H. K., Hu, H., & Sun, T. (2023). The Double Materiality Audit : Assurance of ESG Disclosure. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4367032>

Aubain, P. (2023). CSRD : modalités et perspectives. Comment vous aider à préparer le reporting de durabilité ? *www.ey.com*. https://www.ey.com/fr_fr/assurance/climate-change-energy/csr-d-modalites-et-perspectives

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*, 23(1), 8-28. <https://doi.org/10.1108/jaar-04-2021-0114>

Beske, F., Hausteine, E., & Lorson, P. (2020). Materiality analysis in sustainability and integrated reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 162-186.
<https://doi.org/10.1108/sampj-12-2018-0343>

Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C., & Pelizzon, L. (2021). Inside the ESG ratings : (Dis)agreement and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1426-1445. <https://doi.org/10.1002/csr.2177>

Brechet, É., & Brechet, É. (2023). CSRD : le défi de l'analyse de double matérialité. *RSE Reporting*.
<https://rse-reporting.com/csr-d-le-defi-de-l-analyse-de-double-materialite/>

Caputo, F., Pizzi, S., Ligorio, L., & Leopizzi, R. (2021). Enhancing environmental information transparency through corporate social responsibility reporting regulation. *Wiley*, 30(8), 3470-3484. <https://doi.org/10.1002/bse.2814>

Christensen, H. E. M., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and Sustainability Reporting : economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176-1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>

Commission européenne. (2018). *Plan d'action : financer la croissance durable*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097>

Commission européenne. (2021). *Stratégie pour le financement de la transition vers une économie durable* (SWD(2021) 180 final).

Coopconcept_admin. (2022, 16 janvier). *Entretien semi-directif - cooperation concept*. Cooperation Concept. <http://cooperation-concept.net/glossary/entretien-semi-directif/>

De Cristofaro, T., & Gulluscio, C. (2023). In Search of Double Materiality in Non-Financial Reports : First Empirical Evidence. *Sustainability*, 15(2), 924. <https://doi.org/10.3390/su15020924>

De Merxem, L. G. (2021). Le reporting extrafinancier : une construction normative inachevée. *Les Cahiers de droit*. <https://doi.org/10.7202/1084262ar>

Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolin-Lopez, R., & Montiel, I. (2022). Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors : The need for double materiality. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(1), 2-10. <https://doi.org/10.1177/23409444221140919>

Deloitte. (2023). *Double Materiality 5 challenging key aspects to consider*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/risk/Deloitte_Sustainability_Double_Materiality.pdf

Double materiality dilemma. (s. d.). <https://abmagazine.accaglobal.com/global/articles/2022/nov/technical/double-materiality-dilemma.html>

'Double materiality' : what is it and why does it matter ? - Grantham Research Institute on climate change and the environment. (2022, 9 juin). Grantham Research Institute on climate change and the environment. <https://www.lse.ac.uk/granthaminstitute/news/double-materiality-what-is-it-and-why-does-it-matter/>

EFRAG. (s. d.). *ESRS Presentation – Outreach France*. <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FSLIDES%2520OUTREACH%2520FRANCE%2520version%252018h.pdf>

EFRAG. (2021). *PROPOSALS FOR A RELEVANT AND DYNAMIC EU SUSTAINABILITY REPORTING STANDARD- SETTING*. https://finance.ec.europa.eu/system/files/2021-03/210308-report-efrag-sustainability-reporting-standard-setting_en.pdf

EFRAG. (2022). *Draft European Sustainability Reporting Standards : ESRS 1 General Requirements*. <https://www.efrag.org/lab6>

Erkens, M. H., Paugam, L., & Stolowy, H. (2015). Non-financial information : State of the art and research perspectives based on a bibliometric study. *Comptabilité contrôle audit, Tome 21*(3), 15-92. <https://doi.org/10.3917/cca.213.0015>

Fiechter, P., Hitz, J., & Lehmann, N. (2022). *Real effects of a widespread CSR reporting mandate : Evidence from the European Union's CSR Directive*. *Journal of Accounting Research*, 60(4), 1499-1549. <https://doi.org/10.1111/1475-679x.12424>

Financement climatique belge : des résultats significatifs, mais insuffisants face aux défis climatiques. (s. d.). SPF Affaires étrangères - Commerce extérieur et Coopération au Développement. <https://diplomatie.belgium.be/fr/politique/themes-politiques/sous-la-loupe/financement-climatique-belge-des-resultats-significatifs-mais-insuffisants-face-aux-defis-climatiques>

Garst, J., Maas, K., & Suijs, J. (2022). *Materiality Assessment Is an Art, Not a Science : Selecting ESG Topics for Sustainability Reports*. *California Management Review*, 65(1), 64-90. <https://doi.org/10.1177/00081256221120692>

Gourdel, R., Monasterolo, I., Dunz, N., Mazzocchetti, A., & Parisi, L. (2022). *The Double Materiality of Climate Physical and Transition Risks in the Euro Area*. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4115997>

GRI. (2022). *The materiality madness : why definitions matter : The GRI Perspective*. <https://www.globalreporting.org/media/r2oojx53/gri-perspective-the-materiality-madness.pdf>

Hotten, B. R. (2015, 10 décembre). Volkswagen : The scandal explained. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-34324772>

IFRS. (2017). *Définition du terme « significatif » : (projet de modification d'IAS 1 et d'IAS 8)* (Exposé-sondage ES/2017/6). <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/definition-of-materiality/exposure-draft/ed-definition-of-material-french.pdf>

Jørgensen, S., Mjøs, A., & Pedersen, L. (2021). Sustainability reporting and approaches to materiality : tensions and potential resolutions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), 341-361. <https://doi.org/10.1108/sampj-01-2021-0009>

Kaplan, R. C., & Ramanna, K. (2021). How to Fix ESG Reporting. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3900146>

KPMG. (2022). Survey of Sustainability Reporting 2022. Dans *Big shifts, small steps*. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/09/survey-of-sustainability-reporting-2022.html>

LaBella, M. J. (2019). *The Devil is in the Details : The Divergence in ESG Data and Implications for Sustainable Investing*. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Devil-is-in-the-Details%3A-The-Divergence-in-ESG-LaBella-Sullivan/4c649ab05d826959294c9b3538d82c96ab1694b0>

Le nouvel indice Bel ESG fait jaser. (2023, 16 février). L'Echo. <https://www.lecho.be/les-marches/analyse/le-nouvel-indice-bel-esg-fait-jaser/10447969.html>

Lopez, B., & Alcaide, A. M. (2021). Innovation Management, from Materiality Assessment to Sustainability Reporting, opening the Social Impact Black Box. *Socioeconomic challenges*, 5(1), 13-27. [https://doi.org/10.21272/sec.5\(1\).13-27.2021](https://doi.org/10.21272/sec.5(1).13-27.2021)

Lozano, J. P. R., Valdez, K. R., & Feldman, P. M. (2022). Business school model of social responsibility and sustainability and its impact on small- and mid-sized enterprises.

International Journal of Sustainability in Higher Education, 24(2), 382-403.
<https://doi.org/10.1108/ijshe-10-2021-0424>

Materiality definition : the ultimate guide | Datamaran. (s. d.).
<https://www.datamaran.com/materiality-definition>

Materiality in Integrated Reporting | Integrated Reporting. (s. d.).
<https://www.integratedreporting.org/resource/materiality-in-integrated-reporting/>

Mion, G., & Adai, C. R. L. (2019). Mandatory Nonfinancial Disclosure and Its Consequences on the Sustainability Reporting Quality of Italian and German Companies. *Sustainability*, 11(17), 4612. <https://doi.org/10.3390/su11174612>

Nations Unies. (2015). Accord de Paris.
https://unfccc.int/files/essential_background/convention/application/pdf/french_paris_agreement.pdf

Overview of sustainable finance. (s. d.). Finance. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en

Parlement européen. (2020). *RÈGLEMENT (UE) 2020/852 : Taxonomie européenne.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from>

Parlement européen. (2022). *DIRECTIVE (UE) 2022/2464 : Corporate Sustainability Reporting Directive.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32022L2464>

Permatasari, P., & Kosasih, E. (2021). Sustainability Reporting Guideline for Small Medium Enterprises (SMEs) : Case Study from 25 SMEs in Indonesia. *Research Synergy Foundation*, 1(2), 10-20. <https://doi.org/10.31098/bmss.v1i2.256>

Porter, M. E., Serafeim, G., & Kramer, M. (2019, 20 novembre). Where ESG Fails. *Institutional Investor*. <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails>

PricewaterhouseCoopers. (s. d.-a). *CSRD - Double Materiality Assessment.* PwC. <https://www.pwc.nl/en/topics/sustainability/esg/corporate-sustainability-reporting-directive/csrd-double-materiality-assessment.html>

PricewaterhouseCoopers. (s. d.-b). *ESG Investor Survey : The economic realities of ESG*. PwC. <https://www.pwc.com/economic-realities-of-ESG>

Puroila, J., & Mäkelä, H. (2019). Matter of opinion. *Accounting, auditing & accountability*, 32(4), 1043-1072. <https://doi.org/10.1108/aaaj-11-2016-2788>

Rahman, R. A., & Alsayegh, M. F. (2021). Determinants of Corporate Environment, Social and Governance (ESG) Reporting among Asian Firms. *Journal of risk and financial management*, 14(4), 167. <https://doi.org/10.3390/jrfm14040167>

Recherche par sondage : Mode d'emploi | SurveyMonkey. (s. d.). SurveyMonkey. <https://fr.surveymonkey.com/mp/3-types-survey-research/#:~:text=Principales%20caract%C3%A9ristiques%20de%20la%20recherche%20exploratoire&text=Ses%20donn%C3%A9es%20ne%20sont%20pas,bas%C3%A9e%20sur%20des%20questions%20ouvertes>

Saadi, F. A. (2022). Performance ESG et reporting extra-financier. *Recherches en sciences de gestion*, N° 151(4), 169-192. <https://doi.org/10.3917/resg.151.0169>

Schulte, J., & Hallstedt, S. (2017). Challenges for integrating sustainability in risk management – current state of research. *Proceedings of the 21st International Conference on Engineering Design (ICED17)*, 327-336. <https://bth.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1147585>

Schulte, J., & Hallstedt, S. (2018). Company Risk Management in Light of the Sustainability Transition. *Sustainability*, 10(11), 4137. <https://doi.org/10.3390/su10114137>

Shanaev, S., & Ghimire, B. (2021). When ESG meets AAA : The effect of ESG rating changes on stock returns. *Finance Research Letters*, 46, 102302. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102302>

Sustainability information and financial market efficiency - January 2023. (s. d.). Association Europe Finances Régulations | AEFR. <https://www.aefr.eu/fr/debate-paper/6155/sustainability-information-and-financial-market-efficiency-january-2023>

TCFD. (2017). *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. <https://www.fsb-tcf.org/recommendations/>

The Global Risks Report 2022. (2022).

Voxco. (2022, 6 juillet). Recherche exploratoire, descriptive et causale. *Voxco*.
<https://www.voxco.com/fr/blog/recherche-exploratoire-descriptive-et-causale/>

Windolph, S. E. (2011). Assessing Corporate Sustainability Through Ratings : Challenges and Their Causes. *Journal of environmental sustainability*, 1(1), 1-22.
<https://doi.org/10.14448/jes.01.0005>

Annexes

1. Questionnaire:

Introduction

1. Pourriez-vous tout d'abord vous présenter et décrire votre fonction ?
2. Quels étaient les objectifs spécifiques derrière votre analyse de double matérialité?

Méthodes

3. Pouvez-vous décrire les différentes étapes que vous avez suivies pour réaliser une analyse de double matérialité dans votre entreprise ?
4. Quels outils ou cadre de référence avez-vous utilisé pour structurer votre analyse ?

Parties prenantes

5. Quelle méthode avez-vous utilisé pour identifier les différentes parties prenantes pour votre entreprise?
6. Comment avez-vous impliqué les parties prenantes internes et externes dans votre processus d'analyse ?

Sources d'information

7. Quelles méthodes et sources d'informations avez-vous utilisées pour recueillir les données nécessaires pour réaliser votre analyse de double matérialité?
8. Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la collecte et de l'analyse des données pour votre analyse de double matérialité ?
9. Avez-vous rencontré des problèmes de disponibilité ou de qualité des données ? Comment les avez-vous résolus ?

Intégration aspects financiers et non financiers

10. Comment avez-vous intégré les aspects financiers et non financiers dans votre analyse ?

Leçons, résultats et commentaires

11. Quelles ont été les principales leçons que vous avez apprises lors de votre analyse de double matérialité ?
12. Comment avez-vous utilisé les résultats de votre analyse pour prendre des décisions stratégiques ou orienter les activités de votre entreprise?
13. Comment avez-vous communiqué les résultats de votre analyse de double matérialité aux parties prenantes internes et externes?

2. Interview 1: Cegeka

“Could you first introduce yourself and describe your function?”

I work for CEGEKA Belgium, mainly Flanders, so not NSI but Flanders for about 7 years and I'm responsible for talent's communication and ESG coordination. So, regarding talent communication, that means internal external HR communication, job sites, social media channels also related to HR and employer branding regarding ESG coordination. Part of the ESG program team and so I reported to a program manager there and I'm also the stream leader of the program communication stream.

“How about double materiality? What were the specific objectives behind your double materiality analysis?”

So, the double materiality assessment is a prerequisite in the legislation process, is a prerequisite for European to follow up to be complied with European legislation. We started with the materiality assessment last year. I think it was in the summer of last year and we ended it in December. The goal is to assess which topics have a material or an important impact on Cegeka related to ESG and on which topics CEGEKA has an impact, so the final goal was materiality assessment. We already tried to take into account all the stakeholders uh but yeah that's also something we need to update in the future because for now only 92% of the respondents were internal stakeholders.

“OK thank you, could you describe the different steps you took to carry out a double maturity analysis in your company?”

So, at Cegeka we only did the single materiality assessment yet, so we still need to do the double materiality assessment. So, we start with the single one so only the impact materiality, but we still need to do the financial materiality. Here you can see the different steps that we have taken regarding the materiality assessment, so the first thing was the stakeholder mapping, identifying the stakeholders to include in your materiality analysis and classifying stakeholders so which are the internal and external ones, and we also gave them a weight. So, the weight is also taken into account and the next step but it's the important step based on a percentage then the framework so uh and you find the framework to create a materiality matrix so there are some examples of frameworks but for us the framework you will see in the coming slides. We started

from a framework, but we adapted it a bit by considering the topics that are relevant for Cegeka and that we want to assess the correct information to collect information. We created a survey together with Deloitte. We tried to make it a bit more attractive one because you need to ask in every question what the impact of this topic on Cegeka is and what which impact to Cegeka has on this topic just so it's a little bit of boring survey, but we tried to make it attractive as possible and clear as possible. And then but I think we can still in the future we can still work on that and then the final result was the materiality matrix with the two axes. So, the horizontal one here the importance for management, the vertical one the importance of each topic for the internal and external stakeholders so these are the four different steps in the materiality assessments and the impact materiality assessment so the single one.

“What tools or reference framework did you use to structure your analysis?”

What we needed to do was to collect information from all countries and vessels and to get an overview of all stakeholders so for that we just used excel. For the survey, we didn't send out the survey. It was Deloitte and I don't know which tool they used for the survey. I don't know exactly but when we send out a survey it's always via Microsoft forms but I think it was a different tool. Also, for the analysis we get the final report with the matrix so I don't know which tool they exactly used to create a report.

“What method did you use to identify the various stakeholders in your company?”

The request for stakeholder information, so we've sent out an email as you can see, I think we have sent it out to the country responsible to all the countries and also to the vessels mainly to the HR department I think so to our existing CSR contacts. But that's mainly to get the employee information because you know you have different stakeholders you can see them here to collect information. Regarding managing directors and exco it was asked by the management there's themselves like Anik for example our HR director. She asked them and the group direction we need to answer so it's not that you ask in the group and she asked the Belgium group direction via teams so we need to be in there and the list. Regarding employees and freelancers, you can collect the data from payroll. Regarding the external stakeholders, the communication you can see here was sent to the HR departments and they asked for information regarding employees, freelancers and schools. Then we still have the other ones so customers were asked by the account managers, suppliers partners, the procurement departments and then the other one society value chain investors. I don't know exactly what the banks I think it's also asked by the account managers value chain suppliers also procurements and sometimes also the country director I think it it's still think about or they needed to review the list of all those people but I don't know exactly what all the details were but I know that different people were involved and that Myrthe, our project manager at that moment, she coordinated this so if you want more information about that you can also contact her. But I know there was a list in excel you can see it here we go back to the project, here you can see the review of this assessment itself but there is also designed different versions stakeholder identification review Cegeka so I think this is the list of stakeholders you can see them here and for example top management the shareholders internal stakeholders, external stakeholders so take this is the finalist but this is how we needed to complete it.

“So, I think it's kind of related to the next question which is about how you involve internal and external stakeholders in your analysis?”

I don't think we involved all of them so for example regarding the vessels I think there were still some vessels. We didn't provide stakeholder information so in the future we must make sure that we will present the whole Cegeka holding. What we also saw there is that we didn't receive that much, I don't know exactly how much, but not so much in our answers from the external stakeholders so that's something we need to document in the future how can we collect this information from them and probably not via survey but like via a focus group of or via another platform to take their opinion also into account because here on the on the vertical axis you see the internal and external stakeholders but yeah primarily the internal stakeholders answer so this is mainly representative of our employees and freelancers.

“OK so about the information sources, what methods and sources of information did you use to gather all the data needed for the DM?”

For us it's only the single materiality and what we use there is the survey itself. To decide on the topics so here you can see different topics and to make that list of topics we reviewed it with the circo so we also had a stirko in this project where some people from higher management participated in a review of some contents.

“What difficulties did you encounter in collecting and analyzing all the data for materiality?”

The difficulty within Cegeka is that we have a lot of entities and this makes it difficult to get a clear overview of all the stakeholders and we need to deliver this information. So that's something we need to work on and another thing is that how can we make such a survey attractive because it's always the same question that you're asking and probably a lot of people started filling in the survey but after two or three questions he said OK it's always the same or maybe they quit because they need to fill in the question two times for every topic, so it's a long questionnaire not attractive to fill in. Also, in the future more and more companies will need to do this assessment and will probably also need to do a survey so then you are just again the company that asks for information and yeah how do you make sure that they still want to fill in this survey because yeah I don't know.

“Did you encounter any problems of data availability or quality of data and if so how did you resolve it?”

Here I think that the output is not a representation of the real situation but it gives already a good indicator on what management and employees find important and they find the same things important so that's good you see that there is a correlation between the both of them so it gives a good indicator, but we must work on this further with asking the opinion of our external stakeholders. So I don't think if we know the exact number of people who filled in the survey I had to 220 responses we received. Also the problem was that the survey was launched in December. That's a very busy period for everyone also with holidays approaching so that was also not good. So next time we need to do it in another period.

“How did you integrate financial and non-financial aspects into your analysis?”

We focused only on the non-financial one at the impact materiality not the financial one yet.

“About the lessons results and comments, what were the main lessons you learned from your double materiality analysis?”

yeah so we know the process now of doing an assessment. That was the first time that we did it so we know the steps that we need to take. We also know that we need to see how we can improve the data quality and the representation of the internal and external stakeholder groups. There were also some you can see the conclusions over here provided by Deloitte, so the suggestions are to improve data availability and quality. More data points could be added by increasing the pool of respondents, so the pool of stakeholders. Another suggestion would be to use AI tools to have a broader view of the external stakeholders so we can take into account probably other technological solutions to help us with that. Cegeka would benefit from further engagement with external stakeholders; these interactions can help to understand how to navigate the complex and uncorrelated categories of external stakeholders. So what would have been there if you go to the have a look at the correlation suppliers and the insurance have a different opinion because they are negatively correlated so to know why they are negatively correlated you can have a more in depth discussion with them then we need of course need to prepare the financial materiality component and then Cegeka can already prepare for upcoming EU legislation because we know that the materiality assessment is part of one of the European standards so it gave us already a first it was the first step and we need to see how and who will do this assessment in the future. But we are organizing ourselves around ESG. We have a program team. We have 10 streams now. Regarding the governance we are organizing ourselves and also regarding these assessments we still need to see a pool we'll be doing this investment in the future.

“How did you use the results of your analysis to make strategic decisions or guide your company activities?”

We use those results sometimes in presentations. So of course, as I said we can still improve the data quality and availability, so it gives us an indication. It's been noted to focus mainly on as you can see here customer satisfaction, quality of work life cybersecurity and data privacy and something we learned from here is that at Cegeka we have three pillars and one of those three pillars in our ESG strategy was technology for a better world. But what we did there is we added also safer our secure and the third pillar is now known as technology for a better and safer world and this insight was based on as you can see here the matrix, where we saw this cyber security and data privacy is also one of the candles so one of the topics in your ESG program and strategy so that was one of the insights

“Finally, how did you communicate the results of your materiality to internal external stakeholders?”

As I said so because the assessment still needs to improve, we decided to use it in communications to the key stakeholders internally. So, I mean really the people working on ESG but we didn't communicate this to the bigger group and to our world population internally and also not externally because the data is not good enough to do communications.

3. Interview 2: Belfius

“Pourriez-vous tout d'abord vous présenter et décrire votre fonction ?”

Donc je travaille dans l'équipe ESG sous (...) qui est le head of sustainability chez Belfius. et donc on a une équipe qui se trouve dans le corporate office, donc on fait tous les projets stratégiques qui, dans le périmètre du CEO, donc tous les exercices qu'on implémente sont implémentés de manière transversale pour toutes les business lines, c'est nous qui faisons aussi le reporting de durabilité, qui mettons les stratégies et les politiques, et cetera pour l'ensemble du groupe et dans cette équipe, moi, je travaille plutôt sur les aspects E, calcul bilan carbone, mettre les trajectoires vers le climat mais aussi l'implémentation de certaines réglementations, pour moi, c'est plutôt de la taxonomie mais bon y a des liens aussi avec csrd avec d'autres reporting européens donc je connais les grandes lignes mais je suis pas non plus une spécialiste CSRD. Ben moi, c'est Déborah Truman. Je travaille au corporate officiel, CEO donc dans le même grand département que Roxane n'est pas spécifiquement sur l'équipe ESG. Bien que ces 2 dernières années, j'ai énormément été dans ces matières comme ça prenait de l'ampleur. Très rapidement et qu'il fallait un peu upstaffer l'équipe donc voilà. Plus particulièrement. J'ai aussi travaillé sur la rédaction des rapports de durabilité des 2 dernières années. Donc voilà c'est pas encore la CSRD, mais il est clair que dans la façon dont on a construit et fait évoluer le rapport d'une année à l'autre, on a eu un œil sur les demandes CSRD, là où c'était possible quoi.

“Quels étaient les objectifs spécifiques derrière votre analyse de double matérialité?”

Je commencerai peut être par un disclaimer, l'analyse de double matérialité dans le sens où les écrits sur CSRD, je pense qu'on n'y est pas vraiment encore. C'est pas évident, il y a beaucoup de critères, donc là on est en train d'en faire une. Mais qui peut être aussi partielle, donc par exemple, on doit voir nos activités propres. Une institution financière ? Oui, on a un peu de consommation d'eau, on a une flotte de voiture, on a des bâtiments, mais c'est pas là, on a le plus gros impact. Mais quand on regarde les impacts les plus importants pour les plus matériels, vraiment, plus matérielle pour l'instant financière, c'est par exemple le fait de protéger les données des clients, de regarder qu'il y ait pas tout ce qui est corruption bribery dans nos activités donc ça c'est des choses pour lesquelles on est déjà très réglementé dans le secteur financier et on a déjà des politiques depuis longtemps là-dessus. Donc là on avait fait aussi depuis quelques années des analystes matérialité qui n'étaient pas encore de la double matérialité mais où on regardait un petit peu, voilà quels étaient ce genre de sujet qui était important pour notre secteur. Et alors, il y avait du stakeholder engagement et cetera. Donc cette année on ne s'est pas vraiment reposé là-dessus de nouveau parce que c'était quelque chose où on sentait déjà un petit peu plus à l'aise. Je pense aussi que pour l'amont de la chaîne de valeur, avec nos fournisseurs, on utilise déjà des Tools d'assessment ESG. Et là c'est pas encore très clair, on va arrêter la chaîne de valeur. Je pense qu'il a encore des discussions aussi dans la CSRD, donc c'est ce qu'on fait actuellement. C'est plutôt regarder notre portefeuille de financement et d'investissement. De regarder quel secteur on finance et en fonction de ça, essayez de faire une analyse de risque et d'impact. Et voilà, c'est le but, c'était de le faire au moins de manière assez high level faire peut-être plutôt un hotspot analysis, voir un petit peu quelles sont les gros sujets qui vont ressortir comme étant impact full ou à risque pour après voir avec notre

management aussi, qu'elle doit être le plan d'action quand même, en combien de ressources on doit mettre là-dessus l'année prochaine. Donc voilà, je pense que notre exercice pour le moment est assez bottom up et high level. Toutefois, les années prochaines on va devoir faire ça selon les critères de la CSRD et peut-être aussi de manière beaucoup plus poussée sur chacun des ESRS pour évaluer un peu plus clairement quels sont les risques et les impacts qu'on a par contre de manière plus granulaire c'est. Le climat parce que c'est un sujet sur lequel on travaille depuis quelques années, donc on a déjà des analyses risques qu'on a déjà fait des stress tests parce qu'on a été obligé par le régulateur et que c'est des choses qui se font aussi dans le secteur et l'impact aussi, on commence aussi à mieux le mesurer en ajoutant aussi des émissions financées, pas que les émissions liées à nos propres opérations, donc là, on a une meilleure vue sur un des sujets de la CSRD mais de l'analyse générale sur l'ensemble des sujets, c'est encore quelque chose sur lequel on travaille. Là c'est super compliqué. J'ai pas encore.

“Pouvez-vous décrire les différentes étapes que vous avez suivies pour réaliser une analyse de double matérialité dans votre entreprise ?”

Mais là, ça a été quand même pas mal. Pour l'analyse d'impact, on a la chance d'être une banque qui fait partie de l'UNPEFY principe pour la banque responsable. Et là il y a un outil de l'UNPEFY qui nous permet d'analyser les impacts de nos portefeuilles de financement et investissement dans les impacts positifs que négatifs. On peut aussi faire l'analyse sur la Belgique donc je pense que c'est déjà un outil qui nous permet de nous rapprocher un peu plus des critères de CSRD, mais qu'on devrait encore faire l'analyse de voilà. Qu'est-ce qui manque ? Je pense qu'il y a des aspects où on doit voir la fréquence. On doit voir, voilà, c'est, c'est des aspects qui sont peut-être moins captés par le tool qu'on a utilisé pour le moment. Par contre, côté risque ici, on a dû vraiment bricoler voir un petit peu quelles sont les analyses de matérialité, de risque qui existent. Donc on a regardé le SASB, donc la matrice de matérialité du SASB. On a regardé des tools comme les ... Parce que là, il y a un outil aussi qui nous permet de voir quel secteur a un impact où sont dépendants. Pardon donc niveau risque de de certaines variables environnementales. Mais ça ne couvrait pas le social, donc là en fait on a dû bricoler avec plein d'outils qu'on a. Pour faire cette analyse assez high level sur voilà on finance tel et tel secteur tel montant. Donc il faut trouver un système de scoring pour voir ce que ça a un gros risque petit risque, voir si voilà. Et puis alors pour les opportunités ça encore moins clair, on va le voir de ce côté-là. Donc je pense que la prochaine étape c'est de trouver des méthodologies qui répondent à toutes les exigences de la CSRD. Ah mais c'est aussi voir avec notre management quelles sont les ressources et pour quand on doit le faire essayer de faire un plan phasé parce que c'est énormément de travail et qu'on a une petite équipe et donc c'est aussi planifier les priorités. Le but c'était de voir un petit peu ce qu'on sait faire, passer un ESRS avant l'autre. Mais en fait, quand on voit un peu au niveau high level qu'on a fait maintenant, on va devoir travailler de manière un peu transversale sur tous mais alors sur des sujets peut-être un peu différents pour prendre juste un exemple sur l'environnement parce que je travaille plutôt sur cet aspect-là, par exemple le risque lié aux problème de l'eau, le fait qu'on manque d'eau sera probablement à quelque chose, à reprendre dans cette ESRS lié à l'eau. Par contre, on voit qu'on a peut-être peu d'impact sur l'eau. C'est plutôt la vue risque qui est la plus grande que la vue impacte. Par contre l'impact. On voit qu'on a un impact plus grand sur la biodiversité. Donc voilà, on devra peut-être tous les travailler, mais sous un angle différent. Je vois peut être aussi dire que. Si vous avez regardé notre rapport de durabilité tout à fait au début, il y a 3,4 pages où on parle de double matérialité, un questionnaire qu'on a fait, mais qui est un questionnaire qui date de 21, donc en 21

on a, on a envoyé un questionnaire à nos stakeholder. Principaux en leur demandant pour un certain nombre de sujets, que estimez-vous que ce sujet peut avoir comme impact sur belfius et inversement, quel impact ce qui est belfius a pourrait avoir ou devrait avoir comme impact sur ce sujet et donc ce que vous voyez là dans le document, c'est le résultat de ce questionnement, et donc oui, c'est un double impact parce qu'on a regardé les 2 sens in-out, out-in, mais c'est pas le double impact ou l'IRO comme il est demandé dans dans la CSRD. Donc c'est vraiment beaucoup plus approfondi. En fonction de chaque thème développé au niveau des CSRD. Donc c'est ça, ça, j'oserai. Presque dire que ça n'a rien à voir, quoi c'est.

“Quelle méthode avez-vous utilisé pour identifier les différentes parties prenantes pour votre entreprise?”

Alors pour les parties prenantes, on a aussi mis la liste dans le rapport de durabilité. C'est vraiment nos clients. Que ce soit particulier ou professionnels, nos fournisseurs. Au fait, toute personne qui a un impact ou avec qui on est en relation et puisque notre purpose est meaningful inspiring for belgium society. On est bien conscient de la place de Belfius dans le paysage financier belge et donc dans la société belge et l'économie belge, ou plus large. Au fait, on a essayé de prendre un 360° et de représenter toutes les factions de la société même.

“Quelles méthodes et sources d'informations avez-vous utilisées pour recueillir les données nécessaires pour réaliser votre analyse de double matérialité?”

Non on a, on a vraiment, consciemment, limité à un questionnaire. Parce qu'on ne se sentait pas encore à ce moment-là, il faut se remettre, il y a 2 ans la double matérialité était vraiment encore un concept assez neuf. On savait que la CSRD, l'EFRAG allait sortir, savait pas trop encore à quoi s'attendre. Donc on a, on a choisi la prudence, on a travaillé avec un questionnaire et en se disant que bon, c'est vrai que idéalement, à certains moments on rentre dans des genres de tables rondes ou interviews face to face, mais c'est ça. C'est une étape que à ce moment-là, on estimait qu'on était pas assez avancé pour pouvoir le faire à ce stade là.

“Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la collecte et de l'analyse des données pour votre analyse de double matérialité ?”

Ce qu'on a pas rencontré de difficulté ? Non mais c'est c'est, c'est neuf pour tout le monde hein, donc tout le monde tâtonne, c'est on est, on est, on est un peu dans un un learning collectif. On va dire ça comme ça. Je pense que la CSRD donne des grands principes, mais pratiquement comment les implémenter ça peut pas être simple et je pense que toutes nos analyses vont nous montrer des sujets forts différents parce que tout le monde invente quelque chose à sa sauce.

“Avez-vous rencontré des problèmes de disponibilité ou de qualité des données ? Comment les avez-vous résolus ?”

Il y a un problème de qualité hein, ça c'est ça, c'est clair, il y a déjà premièrement un problème de disponibilité de données. Pour certains, c'est tout simplement rien. Et puis effectivement, là il y a la question de la qualité et là c'est juste être prudent dans la manière dont on interprète les données. Si je peux prendre comme point de référence. Les calculs qu'on a faits pour finance émissions là pour ça, on se base sur la méthodologie Picaf. Et Picaf au fait donne des critères pour déterminer la qualité d'une

donnée. Et donc ça, c'est quelque chose à ce moment-là, qui aide à savoir quel est le niveau de qualité et donc le degré de confiance qu'on peut avoir dans le dans le résultat ? Mais c'est pas encore le standard pour toutes les tous les points de données non plus donc ça non mais là on se dit qu'avec la CSRD on aura plus de données, mais belfius on est une banque belge, donc on finance énormément de PME qui seront pas soumises à la CSRD. Historiquement aussi on finance énormément d'acteurs publics. Qui ne sont pas non plus soumis à la CSRD. Donc je pense que de toute façon, pendant encore un certain temps, on aura pas vraiment de données sur sur nos clients même avec l'introduction de la CSRD.

“Comment avez-vous intégré les aspects financiers et non financiers dans votre analyse ?”

Je pense que pour les aspects financiers, ce qu'on gère peut-être le mieux. On a des données sur la taille de nos clients, leurs activités, mais des données, vraiment financières et c'est vraiment toutes nouveau d'avoir des aspects non financiers et faire ce lien entre les aspects financiers et non financiers et comprendre comment ce risque environnemental va se matérialiser en un risque financier. Le lien peut être vraiment, il y a énormément d'assumption derrière le fait qu'on a travaillé avec des scénarios futurs. On n'est pas habitué à travailler avec si peu de niveaux de confiance, je pense que les modèles financiers sont tellement robustes et précis et on sait comment calculer une probabilité de défaut, et cetera. Mais par contre, dès qu'on doit mettre des sujets non financiers dedans, ça devient beaucoup plus compliqué. Quoi que peut-être, tu pensais à une distinction aspect quantitatif et qualitatif aussi mais mais donc oui, les l'aspect. L'aspect quantitatif sur le volet non financier, c'est celui qui est le plus compliqué. Parce que idéalement besoin de données au niveau le plus granulaire possible pour l'aspect qualitatif. Il y a quand même pas mal d'études qui sortent, alors là à nouveau, le problème c'est que souvent c'est pas au niveau belge et qu'il faut intrapoler ou extrapoler, un des 2. Au départ d'études sur l'Europe. Mais, il y a moyen de se coller à une référence et par exemple au niveau de la Belgique où il y a des cartes d'inondation. On sait que la Belgique est un mélange de 2 types de climats et ce type de climat sont identifiés au niveau des cartes européennes aussi et à ce type de zone, il y a des conséquences qui sont liées et qui est, en termes de de, de réchauffement climatique qui les impacte et ça peut avoir donc là, pour le volet qualitatif. C'est pas de la science exacte mais y a moyen de trouver des sources d'inspiration, faut chercher, faut l'adapter à son propre environnement de manière intelligente. Mais il y a moyen, le quantitatif, c'est la donnée n'existe pas. À ce moment-là, on se retrouve dans. La création de proxy de manière la plus intelligente possible et mais c'est tout à fait contre nature pour une banque qui d'habitude le taux c'est le taux et et on a des statistiques et des historiques pour justement calculer des probabilités, des fautes, des pertes en cas de défaut. Ça, c'est statistiquement ces modèles sont construits sur l'expérience d'année et d'année, et là on nous demande de faire la même chose pour un aspect non financier, avec un historique nul. Donc step by step.

“Quelles ont été les principales leçons que vous avez apprises lors de votre analyse de double matérialité ?”

Ouais mais je pense que ça a commencé pour même avant cet exercice de double matérialité. On s'est rendu compte qu'il y avait toute cette réglementation en générale et je pense que la taxonomie est venue avant sans qu'on sache vraiment encore ce qu'elle était la CSRD. Et là on s'est dit Oups, va falloir quand même collecter beaucoup plus de données non financières sur nos clients. Donc c'est un trajet en effet qu'on a

commencé il y a plus de 2 ans, je dirais, mais. Je crois que l'Europe a donné un coup d'accélérateur, ce qui est bien par rapport à la finalité. Mais le coup d'accélérateur a été tellement violent que le monde des affaires a vraiment du mal à suivre. Parce que c'est passé très vite dans un exercice de volonté et de conviction à un exercice obligatoire pour tous. On était déjà bien conscient de ce qu'on voulait faire en termes volontaires. Et au fait, on a dû constater que tous les jalons qui sont posés au niveau de l'Europe, concordent bien avec la vision qu'on avait aussi déterminé pour nous-mêmes. Donc, pour nous, ça nous aide, ça, nous, ça nous renforce. Mais, pour nombre de nos clients, c'est ici. Ils sont confrontés à des notions qu'ils entendent pour la première fois de leur vie. Et donc c'est tout un apprentissage qui doit se faire. Et là pour ça personnellement, les délais de l'Europe sont vraiment très courts quoi.

“Comment avez-vous utilisé les résultats de votre analyse pour prendre des décisions stratégiques ou orienter les activités de votre entreprise?”

L'analyse d'impact, c'est la 2e année qu'on l'a fait parce que là, on l'a, on l'a utilisé pour l'analyse double matérialité. Mais on l'avait déjà fait y a 2 ans, et là on s'était déjà dit que OK, l'analyse d'impact confirme qu'on va travailler sur le climat, donc c'est quelque chose qu'on avait déjà commencé, mais après, on devait choisir aussi une 2e target à se mettre là. On s'était dit, on ne veut pas que vous travaillez sur le E on peut aussi travailler sur des aspects un peu plus S et on sait qu'il y a un énorme challenge aussi pour l'accès à des maisons de qualité et à un prix abordable. Et donc ça nous permet en même temps de travailler. Voilà surtout ce qui est énergie efficiency mettra aussi travailler sur le s. Pour les personnes qui sont plus dans le besoin et en soit, on voit que c'est de nouveau quelque chose. Voilà, on est en train de penser à développer des nouveaux produits, mais ça nous servira aussi pour des reporting type CSRD, donc ça c'est une décision. Voilà qui était aussi un peu anticipé, mais. Qui vient de ce genre d'analyse, même si c'était que l'impact à l'époque.

“Comment avez-vous communiqué les résultats de votre analyse de double matérialité aux parties prenantes internes et externes?”

On a encore rien communiqué en externe sur les analyses de matérialité ou les analyses d'impact. C'est ces derniers mois. Clair qu'au fur et à mesure ces résultats seront publiés. Mais on est encore trop dans une phase où on doit encore stabiliser pour sortir vraiment des constats en externe. En interne, ce n'est pas juste l'équipe ESG qui travaille sur ces matières, il y aussi une équipe au niveau de risque qui travaille, qui s'est spécialisé sur la problématique ESG. Et c'est soutenu par une équipe data, qui s'est spécialisé sur la matière ESG et alors en termes de gouvernance, on a un sustainability committee, qui est donc régulièrement informée de l'avancement de tous les travaux, de tous les track, que ce soit du réglementaire ou des analyses, ou de développement de produits. Et là, c'est vraiment composé d'une représentation de tous les business Lines de Belfius et le volet risk également. Donc, et au niveau Groupe donc, dans des représentants de la Banque de l'assurance. Mais si on regarde les prémices de ce qu'il y avait d'une analyse de double matérialité avant donc, on avait déjà eu ce stakeholders engagement en 2021, là, on avait publié aussi les résultats, on a déjà eu cette analyse, impacte en 2021. On avait aussi publié des résultats, c'est juste que c'était pas encore ce qu'on appelle aujourd'hui la double matérialité, mais on a été transparent sur ces premiers exercices aussi.

4. Interview 3: Puratos

“Could you first introduce yourself and describe your function?”

Yes, my name is Francesca Giulli I am the sustainability director at Puratos I joined the company in January this year and my role is really the one of coordinating all the different activities that we have regarding sustainability around the pillars of social impacts, environmental impacts community impacts and so on export of course we have team and a lot of the activities are embedded in the business unit work. But my role is really to make sure that they are all aligned with our strategy, that there is visibility to the management of everything that we're doing. And also that there are synergies between the activities between different business units. So for instance, if they are working on similar projects and they could brainstorm or share resources, share approaches, that's what I do. So just for you to know my background, I studied chemistry, my background is in chemistry and I worked in the chemical sector before we saw sustainability.

“What were the specific objectives behind your double materiality analysis?”

So we did our first double materiality analysis two years ago. We relied on the help of an external consultant company of consultants to help us structure it. And the question was why, right? So we really have, so we are a family owned company, meaning that's really the the Board of directors, the management is really composed of people that are kind of free to make their own decision and project the company in the direction they want so, which is a very different context than publicly listed company on stock market. And the owners, they really have a view on the future where we as a company can have a positive impact on society. So of course you cannot improve what you cannot measure. So that was really the intention behind the first exercise. That's actually the reason why I am in this company, because they are really motivated, I mean they're doing already since many years and I speak of day because I was not there when they started but we are doing a lot of things that beyond what legislation requires, of course, using the tools that the legislation gives, but applying them, even if we were not obliged to. The idea was really to have a clearview of where are the points where we can prove, where are the points where we can have an added value. And I mean, still we are, we are not an NGO, so it's also important to find a way to be relevant to the customer in our supply chain 'cause we can make the best products or the best initiatives. But if we are not able to break through financially, we will not be relevant to them.

“Could you describe the different steps you took to carry out a double materiality analysis in your company?”

We did it with the help of an external consultant, so they really defined a little bit the framework that we would use, but mainly I mean we made sure to have both external and internal parties involved. Where one to one interviews were sent out to really target the actual before, there was a definition of a questionnaire that we did together with the consultant to make sure that the questions would be relevant and understandable for the audience that we had. Then we had this interview internally and externally. And then we went to an iteration process. There were some interviews that were one to one, some interviews that were more, let's say, a questionnaire, like a

monkey survey questionnaire, when we sent it, for instance, to some of our staff members. We have interviews as well. We, some of our banks, some people of sector association within Belgium and so on and so forth. And then we use this exercise to reprioritize our material topics. So we built a matrix of the material topics and we tried to link that with our internal priorities, but also with the SDG's, and let's say we are in the process now of planning the review of this materiality analysis, because we did it. Yeah, it's three years ago, so it's pre COVID, pre war in a different context. So we feel it's time now to maybe revise it as well.

“What tools or reference framework did you use to structure your analysis?”

What do you mean? (I'm thinking about, Maybe the SASB framework) that helps me try to keep. To be honest, the SASB not so much. The reference frameworks that we use externally is mostly linked to GRI to sustainable Development goals. We are a member of the UN Global Compact. Then if so the external consultant we used is a company that does that for many other companies. So I cannot say if to be honest in their approach there was influence from other frameworks, that's the question that I don't know how to answer.

“What method did you use to identify the various stakeholders in your company?”

But that was an exercise that we did internally together with the consultant, I mean we're not starting from scratch on sustainability, so we have an idea of who are the people we should involve. Let's say terms of mega groups we used again the frameworks of for instance GRI that describes how your stakeholders are. And then we tried to see of course. It's also dependent on the availability of other people to participate with the exercise. Especially when we did a few years ago, it was not as known as it is today. But to be honest, we have in our network a lot of people that already are sensitive to this topic, so that was the way we did it.

“What difficulties did you encounter in collecting and analyzing the data for your double materiality analysis?”

Yes and no, in a sense that what is difficult is to translate that information into a concrete road map of actions, the collection of the data itself. For us it was not really a struggle because we made use of an external consultant that does that. So they really put together the information and prepare the report. But then on really how to address the points that were raised that was saying the most difficult part of the exercise,

“Did you encounter any problems with data availability or quality? How did you resolve them?”

Yes, yes and that's something that we. I can be very transparent. We still have today in the KPI's collection even further KPIs that we monitor 'cause. Especially for some of the social and people related KPIs, there are not really agreed definitions. And even when you give a definition that you are using, it's not a given that the person in front of you understands it the same way or perceives it the same way. So data quality for sure it's not at any point from our side. What helps us is that we have our annual report already since many years goes through a limited assurance through Deloitte with our auditor, so this also helps to kind of address issues. Let's say continuous improvement basis to find OK, what was not clear how can we do it better for next year but yet specially for the human rights and the people qualitative KPI

“How did you integrate financial and non-financial aspects into your analysis?”

I have to say I mean. The starting point from our side was really the sustainability part. So that was the main focus and then again for the integration of the financial KPIs that something that we did with the help of the consultant. But from our side, I mean, we have a really long reporting history on the financial data, so it's something that we master regarding the financial data, this is something where we have a much longer history, let's say off collecting, analyzing, interpreting. So that's a part where we, I mean I don't want to say that it was not part of the materiality because it was, but the focus was really on the sustainability CSR part because that's where we lacked a bit more of input from our stakeholders for the financial data there is already a more structured processing, but there was already a more structured process in place. Now the decision where we took is to go towards an integrated reporting. So we published this year's first version, let's say, but there again. We have a version that we publish to the public. It does not contain all of the financial data because again, we don't have an obligation to share it. So we choose to share only a part of it and the rest we use it more internally for our internal management (because you're not OK), just a matter of keeping some things confidential, I mean. Due to competition reasons or certain things we see useful data. Drive our strategy internally, but not necessarily something we want to share broadly. We don't see the added value.

“What were the main lessons you learned from your double materiality analysis?”

Well, for sure, and that's the difficult one, to be honest, that each stakeholder has different priorities. Which makes it a little bit complicated because in principle the exercise would like to have the objective to put some prioritization for us, but the result is that often. You have to actually prioritize which groups of stakeholders you're gonna follow. Not really which topic, Because everyone has a little bit of a different idea. So if you look at the matrix, there are a lot that are there in the upper right quadrant of your matrix. So that's one lesson learned. The second one is that in principle, at least in our experience, when you start talking about the reason why you're doing that, it's not so difficult to get people engaged. Actually people in organizations are sensitive to this and they are willing to have their views taken on board for the exercise, which is also a good thing. In our view, one of the other lessons learned. There is still a lot of work to be done in terms of agreeing on definitions and agreeing on what it means to prioritize. So that's for sure something that we're going to have in mind for the future.

“How did you use the results of your analysis to make strategic decisions or guide your company's activities?”

Yes, for sure. This was really the basis for defining our sustainability strategy. So let's say we were already doing sustainability activities for many years, but not really with a clear definition and framework and so on and so forth and then at a certain point we made the decision to really structure it better. So there was a department dedicated to it. We started this analysis and then we used it. So we define our pillars of our sustainability strategy using these topics. And there is really a clear link, if you see our annual report between the material topics we focus on and the matrix, then to be very transparent, there are certain topics in sustainability that we still follow. Even though they were not so high in that double materiality, they are really important for us or for our staff and we see them as not being high there because. The context is not ready yet, but we believe in it. So we have, let's say, more topics we work on than the one

prioritized by the double materiality analysis. But. Again, not being a publicly listed company, we have the freedom that if the management believes in it, we have the freedom to. Dedicate resources to it anyway.

“How did you communicate the results of your double materiality analysis to internal and external stakeholders?”

Internally, first there was a communication that was shared, of course, with the people who took part of the interview and then. Our group executive committee was informed and then it's something that we publicly share in our annual report that is publicly available on our website as well.

5. Interview 4: Scabal

“Pourriez-vous tout d'abord vous présenter, décrire votre fonction ?”

Donc moi je suis ce qu'on appelle le exécutif chairman en anglais, donc le président du Conseil d'administration de la société SCABAL. Qui est un groupe qui est actif dans le dans le textile à plusieurs niveaux, au niveau de la production de tissu. Commercialisation de tissu, production de vêtements et commercialisation de vêtements. Tout dans le haut de gamme et pour homme seulement. C'est un intéressant donc c'est international, donc on a notre chiffre d'affaire qui est réalisée à 90% en dehors de la Belgique, on a des sites de production en Angleterre, Portugal, on travaille sur 75 marchés internationaux donc c'est vraiment une, une boîte très internationale, donc ça c'est important pour le la partie développement durable. Donc on est non seulement présent sur toutes les parties de la chaîne de valeur, mais sur beaucoup de géographies différentes.

“Quels étaient les objectifs spécifiques derrière votre analyse double matérialité ?”

Alors première chose qu'il faut savoir. Donc nous on a pas vraiment réfléchi en termes de double matérialité. On a plutôt réfléchi en termes de matérialité pour un pas nécessairement fait de la différence, en tout cas pas sous cette explication-là entre un interne et externe. Mais donc voilà, on s'est, on s'est occupé de la matérialité, pas nécessairement de la double matérialité et tout en sachant que. Évidemment, comme on a regardé en interne et en externe, c'était un peu induit. Alors des objectifs de l'analyse de la matérialité, bah c'était de de comprendre ce qui était important pour les différents stakeholders internes et externes. C'est évidemment, c'est c'est les actionnaires, c'est les fin de moi, je suis on va dire le président, mais aussi l'actionnaire principal, ce qui était important pour les pour les actionnaires, pour les dirigeants, pour les équipes, et cetera, et cetera en interne. Et puis aussi, qu'est ce qui était important pour nos partenaires commerciaux et en amont et en aval, hein ? Puis d'évaluer tous ces différents avis pour confirmer nos priorités ? Parce qu'on quand on a commencé à réfléchir à la société, au développement durable, on s'est rendu compte que voilà, c'est quand même quelque chose de très très vaste et. Donc, c'était quelque part important pour nous de définir un peu des priorités pour tout un chacun, et donc la manière de faire pour nous, c'était Ben de de regarder la matérialité spécifique. Donc c'était pas spécialement motivé par une future directive européenne ou par c'était plus par

curiosité? Non pas par curiosité mais par contre par conviction. Conviction et quelque part aussi, si on veut tout à fait honnête aussi. Un marché qui est demandeur, hein ? Clairement une opportunité. Bien sûr.

“Quelles étaient les différentes étapes pour réaliser votre analyse de matérialité?”

C'était donc d'abord de clarifier les différentes hypothèses et les questions qu'on pouvait donc poser à nos différents stakeholders. Étape numéro un, étape numéro 2, c'était l'établissement d'un questionnaire. Et puis l'envoi du questionnaire évidemment. Et puis y analyser les résultats de ce questionnaire.

“Quels outils ou cadre de référence avez-vous utilisé pour structurer votre analyse ?”

Alors les outils, donc effectivement, c'est le questionnaire, c'est un questionnaire en ligne. Et le cadre de référence, bah c'était ce fameux standard en anglais, ça GRI du. Donc il faut savoir que donc pourquoi aussi ça m'a fait un peu de temps, parce que même si moi j'ai initié le projet en fait après ça a été notre directeur général qui a repris le dossier en main et donc dans la dans le déroulement pratique. Moi je ne suis plus tellement impliqué hein donc. C'est lui qui gère.

“Quelle méthode avez-vous utilisé pour identifier les différentes parties prenantes pour votre entreprise ?”

Bah on a fait un mapping hein, on les connaît évidemment donc c'était pas trop compliqué. Pas très compliqué, c'est une entreprise familiale donc on connaît, on connaît tout le monde, on connaît, alors on est interne, ça c'était pas pas forcément, pas difficile. Après on a encore, on a effectivement consulté aussi nos clients et certains de nos fournisseurs. Donc on a vraiment été en amont en aval et en interne

“Comment avez-vous impliqué les parties prenantes internes et externes dans votre processus d'analyse ?”

Bah ça devient le questionnaire. Donc le questionnaire a expliqué la motivation et pourquoi on faisait ça ? Et voilà. Et puis en interne, on a eu des réunions, on a expliqué ça aux gens au téléphone ou des réunions en face-à-face. On a fait par, alors on a fait 2 choses. Je me souviens bien donc là une fois on a fait une espèce de kickoff avec tout le comité de direction. Et puis on a demandé évidemment à tous les membres de la direction de percoler vers le bas. Et puis je pense que lors de la fête du personnel on a parlé. Et puis on a forcément expliqué dans le questionnaire.

“Quelles méthodes et sources d'informations avez-vous utilisées pour recueillir les données nécessaires pour réaliser votre analyse de double matérialité?”

Il faut savoir que tout le procédé a été accompagné par une société externe. Une entreprise internationale qui accompagne les entreprises dans leur projet de développement durable. La première source d'information c'était le questionnaire. Après tout ce qui était structuré et donné, on va dire public, bah ça ils nous ont été mis à disposition par cette entreprise.

“Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la collecte et de l'analyse des données pour votre analyse de double matérialité ?”

Pas vraiment beaucoup, si ce n'est que parfois la compréhension, donc comme c'est quand même assez vaste et assez complexe, il fallait bien que tout le monde comprenne. Donc là il y a eu quelques mises au point nécessaires. Et puis après c'est toujours une question de temps hein, ça va disponibilité hein, c'est le truc en plus à faire sur le dos des gens qui ont déjà plein à faire. Donc disons peut-être une question de disponibilité hein. C'est même dans l'interprétation des données aussi, y a pas eu de difficultés, non. La question après, c'est une question de disponibilité de données. On n'a pas tellement rencontré le problème. Après ça a été du travail hein ? Ouais je suppose. Ouais, c'était beaucoup, beaucoup de boulot à récolter donc parce que dans la méthode. La méthode a été donc de d'abord faire le questionnaire pour définir nos priorités et après on a fait un ce qu'on appelle un baseline, donc on a on a essayé de quantifier donc sur tous les niveaux de de priorité qu'on s'était défini. Qu'elles étaient nos kpi. Donc quel est notre Carbon footprint ? Combien de déchets on produit ? alors on a fait de manière quand même très large, donc pas seulement la éco durabilité mais durabilité dans le sens large du terme. Donc c'est un vraiment aussi le côté social, et cetera. On fait tout ça. Donc diversité machin, toutes les dimensions du CS. Ou on a un problème, c'est ça a été assez enfin rigolo et triste en même temps, c'est que quand on a voulu faire la baseline, là par exemple sur la question de la diversité, on s'est heurté des questions de vie privée qu'on a, qu'on a posé la question même rien de très invasif, hein ? Sur la nationalité je crois. Et pouf, il y a des gens qui ont enlevé tout un non ça vous pouvez pas en demander, c'est contre la directive européenne. Alors bon, mon nouveau ça, ça partait simplement d'une bonne intention de vouloir documenter le degré la diversité dans notre société. C'est assez aller chez donc enfin. Non, on a pas vraiment bon après donc enfin disponibilité. Oui parce qu'il fallait quand même un peu pousser les gens à le faire. Mais bon bien bon suivi quand même c'est ça ? Pardon, il y avait un bon suivi lorsque vous demandez des données, Ben ça c'est la grande force de mon CEO je dirais une fois qu'il s'est mis un truc dans la tête il suit très bien les dossiers et il après ici je pense qu'il y a une vraie vraie adhésion aussi dans tous les cas à l'intérieur de la boîte. Ouais, y a une vraie adhésion les gens sont vraiment impliqués émotionnellement dans un projet de développement durable, c'est pas. On a pas rencontré beaucoup de résistance, alors il y a des gens qui sont sceptiques, qui sont un peu cyniques par rapport à ça en disant de toute façon ça sert à rien ça oui, mais globalement on a été assez assez bonne volonté hein ? Et puis on voit quand même aussi donc et ça c'est personne l'a certainement aidé assis, c'est que le marché demande hein, donc on reçoit régulièrement des enquêtes de nos clients qui disent voilà c'est quoi votre démarche en termes de sustainability? C'est quoi votre attitude par rapport à ça ? Qu'est-ce que vous faites ? Donc quelque part dans un mouvement qui est en route hein.

“Comment avez-vous intégré les aspects financiers et non financiers dans votre analyse ?”

Ca faisait partie donc de ce qui est sorti, ça c'est ce qui est sorti de la liste des priorités, donc ça faisait partie. Donc le côté social en faisait partie. Et puis on va traiter ça comme tout le reste hein. Ça aussi ça se ça, ça se quantifie quelque part donc. L'impact financier, tout ça dans le sens est ce qu'on a déjà mesuré l'impact financier de ce qu'on devrait faire. Pas vraiment, ils nous ont fait. Pour l'instant, on fait notre démarche. Voilà, voilà on d'abord on définit les priorités, puis on a fait, on a commencé à mesurer, on a fait notre baseline et puis on mesure maintenant d'année en année et puis en fonction de ça, on. On fera des projets pour améliorer notre performance et on ne voulait pas attendre non plus qu'on ait les 2-3 premières années de de mesure pour agir. Donc on a par exemple déjà commencé à investir dans 2 domaines, le premier étant la

certification de nos produits tissu, donc il y a un standard qui s'appelle le RWS qui est le responsable wool standard. Donc notre usine en Angleterre, elle est déjà, elle a déjà commencé à se faire certifier. Ok, donc ça c'est une première chose et la 2e chose qu'on a fait, c'est qu'on a, on a investi dans des panneaux solaires dans notre usine au Portugal, donc c'est des projets ad hoc un peu. On va dire, attends parce qu'il en a pas nécessairement mesuré quelque chose par rapport à ça, mais ça paraît assez évident que c'est une bonne chose à faire là. Voilà, donc ça on sait ce que ça coûte. C'est effectivement c'est un aspect financier donc c'est que voilà les panneaux solaires. La certification en Angleterre, c'est un peu plus difficile à quantifier, mais on sait que par exemple, en moyenne, ça nous coûte 15% plus cher qu'une matière première non certifiée.

“Quelles ont été les principales leçons que vous avez apprises lors de votre analyse de double matérialité ?”

Pas de leçon, je ne sais pas. L'objectif c'était un peu de rationaliser l'approche en disant voilà au lieu de dire OK, on tape sur tout, on exclut certaines choses. Ben on a voulu objectiver ce qu'on faisait et on veut appeler ça des leçons. Bah c'est ça, c'est ça la leçon qu'on a appris.

“Comment avez-vous utilisé les résultats de votre analyse pour prendre des décisions stratégiques ou orienter les activités de votre entreprise?”

Donc c'est une fois qu'on a la priorité. Ben on a commencé à mesurer et en tant que tel on a pas encore pris de décision stratégique parce que on a maintenant on attend encore les résultats, évidemment des premières mesures pour voir où est-ce qu'on pourrait avoir le plus grand impact. Tout en ne voulant pas attendre tout à fait à la fin de toutes les mesures, donc on a déjà pris quelques décisions, mais qui sont peut-être un peu moins impacté par l'analyse qu'on a fait, c'est que je trouve que c'était des on va dire des décisions de bon sens hein ? Comme j'expliquais donc là la certification et la l'investissement dans les panneaux solaires et par exemple on parallèle on est déjà en train de conduire des projets sur l'amélioration de notre packaging ou de l'utilisation de matières plus écologique et recyclable et donc tout ça, c'est des choses à la limite qui n'ont pas besoin de faire des grande analyses pour vous dire voilà, c'est vraiment, c'est quelque chose qui est qui a du sens. Des grosses décisions stratégiques sont là donc on attend encore la divulgation des mesures.

“Comment avez-vous communiqué les résultats de votre analyse de double matérialité aux parties prenantes internes et externes?”

Alors la communication interne, ça on travaille encore dessus. Bon, on a donné des petits updates comme ça, mais plutôt génériques donc sur comment est-ce qu'on va en parler aussi bien en interne qu'en externe ? Ça c'est encore en projet ça, *OK, donc vous n'avez encore rien communiqué en externe ?* Même aux différentes parties prenantes ? Non.

La lutte contre le changement climatique et les inégalités sociales fait aujourd'hui partie intégrante de notre société. La Commission européenne a ainsi décidé d'accélérer ce processus en publiant en novembre 2022, la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Cette directive a pour objectif d'améliorer la transparence et la comparabilité des entreprises sur les sujets de durabilité. Une fois totalement implémentée, cette dernière demandera au plus de 50 000 entreprises de publier un rapport de durabilité avec comme concept central, la double matérialité. Celui-ci demandera aux entreprises d'évaluer les risques, les impacts et les opportunités des sujets matériels pour leurs entreprises sous deux aspects: la matérialité financière et la matérialité de l'impact. L'objectif de ce mémoire est ainsi d'explorer les processus et les difficultés à la mise en place de cette évaluation de la double matérialité sous l'optique de la *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Au sein de ce mémoire, nous avons fait le choix de limiter notre champ d'analyse aux entreprises qui devront créer un rapport sous la CSRD pour l'année financière 2025. Ce mémoire a permis de mettre en avant les difficultés qu'ont pu rencontrer les entreprises durant la réalisation de cette évaluation de la double matérialité. Notamment dans l'identification et l'implication des parties prenantes, dans la récolte d'information de qualité ou dans la présentation des résultats de leurs analyses. Malgré ces observations, il reste difficile d'appliquer ces résultats à l'ensemble des entreprises soumises à cette future directive. En effet, celle-ci touchera plus de 50 000 entreprises et notre échantillon d'entreprises interrogées est limité.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm

