

Compte-rendu Événement BSR

BSR Connect | Renforcer la stratégie RSE avec une analyse de matérialité

26 JANVIER 2017

Les événements BSR Connect

Les événements BSR Connect offrent aux praticiens de la RSE les clés et les outils pour faire face aux défis de la RSE et du développement durable. Chaque événement est l'occasion de se rencontrer dans un environnement privilégié et propice à l'échange.

Renforcer la stratégie RSE avec une analyse de matérialité

DÉTAILS DE L'ÉVÉNEMENT

- » **Date** : 26 janvier 2017
- » **Heure** : 8h – 10h
- » **Lieu** : 85 Boulevard Haussmann, 75008 Paris

De plus en plus d'entreprises réalisent des études de matérialité pour identifier et mettre en avant les enjeux de RSE considérés comme critiques du point de vue des parties prenantes internes et externes. Les résultats de cette analyse de matérialité doivent venir nourrir la stratégie et le plan d'action de l'entreprise pour l'aider à répondre aux enjeux les plus « matériels ». Ainsi, l'étude de matérialité devient la clé de voûte de la stratégie RSE.

- » Comment intégrer une perspective multidimensionnelle incluant risques / opportunités, tendances, etc. ? Quels sont les avantages et les inconvénients de différents types d'études de matérialité ?
- » Quelles sont les meilleures pratiques pour intégrer la matérialité à l'élaboration d'une stratégie RSE cohérente et globale ?

- » Comment utiliser la matérialité pour renforcer l'adhésion des équipes internes à la stratégie RSE ?

INTERVENANTS

- » **Charlotte Bancilhon**, Manager, BSR
- » **Pascal Becker**, Directeur développement durable, Givaudan
- » **Elisa Niemtow**, Directrice, Secteur des Biens de Consommation, BSR

Compte-rendu des échanges

Ce petit-déjeuner a permis de faire le point sur :

- » **Le contexte et les enjeux actuels de la matérialité**, notamment son rôle dans l'approche de développement durable de l'entreprise et le processus pour mener une analyse de matérialité.
- » **L'intégration à la stratégie RSE** et l'approche de BSR pour construire une stratégie de développement durable et en articuler les différents éléments.
- » **La réflexion d'une entreprise** avec le retour d'expérience de Givaudan sur la définition de son approche de développement durable.

Les grands thèmes abordés lors de l'événement

DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ À LA STRATÉGIE RSE

1. Contexte et enjeux de la matérialité

La définition de la matérialité varie selon les différentes normes internationales de reporting de développement durable. Les définitions proposées par l'Integrated Reporting et SASB portent exclusivement sur l'information matérielle aux yeux des investisseurs. En revanche, la définition du Global Reporting Initiative inclue également les aspects qui sont susceptibles d'influencer de manière significative les évaluations et décisions des parties prenantes de l'entreprise.

L'analyse de matérialité n'est pas nécessaire à l'élaboration d'une stratégie de développement durable, cependant elle permet de créer un consensus sur les priorités au sein de l'entreprise et de fédérer les collaborateurs et les parties prenantes autour de la stratégie de développement durable. Avant d'élaborer une stratégie de développement durable, l'entreprise doit identifier les enjeux prioritaires en fonction d'une part de leur impact sur sa performance et d'autre part de la satisfaction de ses parties prenantes. L'analyse de matérialité se déroule ainsi en quatre étapes :

- » Dresser une liste des enjeux de développement durable pertinents pour l'entreprise et définir les critères d'évaluation des enjeux identifiés selon deux axes :
 - L'influence sur la performance de l'entreprise (stratégie commerciale de l'entreprise, système de gestion des risques, etc.).

- L'importance pour les parties prenantes (parties prenantes internes et externes, Objectifs de Développement Durable, capitaux Integrated Reporting, etc.).
 - D'autres critères, tels que la dimension temporelle, peuvent être intégrés selon les besoins de l'entreprise.
- » Recueillir les données quantitatives (enquête auprès des collaborateurs, traitement de langage dans les médias et sur les médias sociaux), mais aussi qualitatives (entretiens avec les parties prenantes internes et externes).
 - » Analyser les données en hiérarchisant les enjeux et en les plaçant sur la matrice de matérialité.
 - » Valider les enjeux prioritaires identifiés dans la matrice de matérialité à travers plusieurs ateliers et entretiens avec la direction de l'entreprise. La matrice de matérialité ainsi créée et validée guide les stratégies de l'entreprise visant à répondre à chaque enjeu.



L'entreprise peut tirer profit des résultats de l'analyse de matérialité afin de :

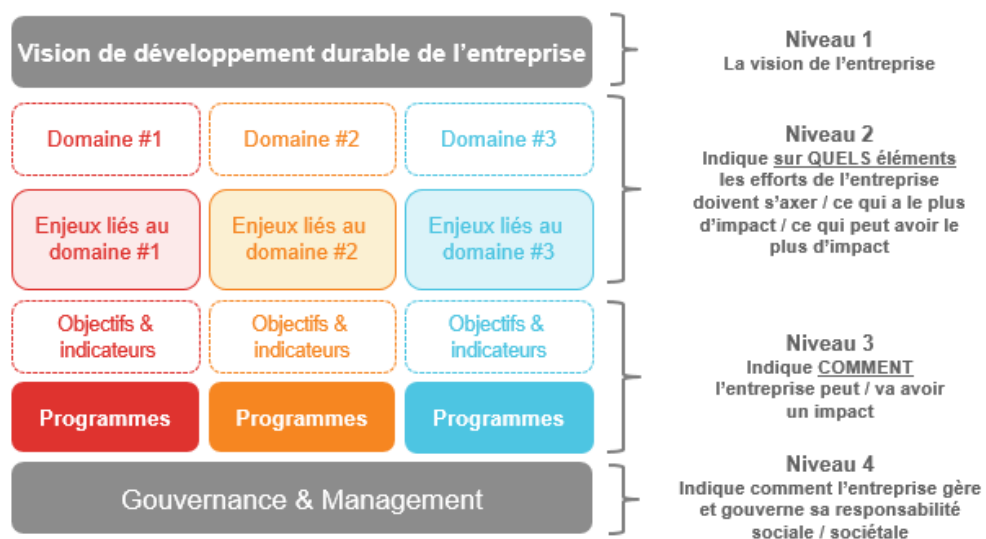
- » **Comprendre les enjeux de demain en intégrant une dimension temporelle—Cas Autodesk** : BSR a mené pour l'entreprise une analyse de matérialité donnant une perspective sur ses enjeux prioritaires aujourd'hui et à l'horizon 2050, ce qui a permis à l'entreprise d'élaborer une stratégie de développement durable ancrée dans la durée et de créer une mission et une vision à long terme.
- » **Déterminer les ressources à allouer—Cas Dong Energy** : Le producteur énergétique danois a réalisé une analyse de matérialité qui lui permet de définir l'importance de chaque enjeu sur une échelle de un à dix ; un programme et un processus de reporting spécifique est alors établi pour les enjeux atteignant un score supérieur à cinq.
- » **Adhésion des équipes—Cas UPS** : En 2013, BSR avait mené une analyse de matérialité pour le transporteur au niveau mondial et l'exercice a ensuite été décliné en 2016 dans quatre régions (Canada, Afrique et Moyen-Orient, Europe et Asie Pacifique). Dans le cadre de cet exercice, les parties prenantes internes et externes locales ont été interrogées sur les perspectives et enjeux locaux, permettant ainsi de fédérer les équipes autour des problématiques propres à leur zone géographique.

2. Intégration à la stratégie RSE

La stratégie de développement durable doit soutenir la vision de l'entreprise, elle lui permet d'atteindre ses objectifs commerciaux et de créer de la valeur économique, environnementale et sociale. Elle doit non seulement lui permettre d'avoir un impact positif sur les enjeux liés par exemple à l'environnement ou aux droits de l'homme, mais aussi de soutenir sa croissance et son innovation et l'aider à réduire ses coûts et ses risques. Une stratégie de développement durable bien conçue permet ainsi à l'entreprise d'obtenir des bénéfices concrets tels que l'accès à de nouveaux marchés et capitaux, la valorisation de l'entreprise et de ses marques, l'attraction et la fidélisation des collaborateurs, une productivité, une sécurité et une efficacité opérationnelle accrues, et l'innovation produite renforcée. La stratégie de développement durable peut prendre plusieurs formes :

- » Une stratégie de développement durable distincte **alignée** sur la stratégie de l'entreprise et en cohérence avec celle-ci.
- » Une stratégie de développement durable distincte mais totalement **intégrée** à la stratégie de l'entreprise.
- » L'**intégration du développement durable** au sein d'une stratégie d'entreprise autonome.

BSR a développé un cadre qui montre l'articulation entre les différents éléments qui permettent de construire une stratégie de développement durable et qui identifie le rôle de l'analyse de matérialité. Le premier niveau de ce cadre concerne la vision de l'entreprise ; il est en effet nécessaire que la stratégie de développement durable fasse partie de la vision de l'entreprise et lui fasse écho afin d'assurer son intégration. Les enjeux prioritaires identifiés grâce à l'analyse de matérialité sont ensuite classés par domaines clés (innovation produit, collaborateurs, R&D, etc.) et des objectifs et indicateurs sont définis afin de mesurer les impacts et suivre la performance. Un programme est enfin mis en place et la gouvernance et le management jouent alors un rôle clé afin d'articuler la stratégie et identifier les responsabilités de chaque département.



Dans son approche sur l'intégration de la stratégie de développement durable, BSR identifie trois piliers :

- » **Définir les objectifs** : Comprendre le contexte de l'entreprise lié au développement durable et propre à son secteur d'activité afin d'établir une stratégie pérenne. Prioriser les enjeux selon leur importance pour l'entreprise et ses parties prenantes, ainsi que leur impact potentiel.
- » **Concevoir la stratégie** : Déterminer la vision et l'ambition de l'entreprise notamment selon sa stratégie commerciale ou son positionnement concurrentiel. Évaluer l'état actuel de l'entreprise afin de créer une feuille de route (établir des objectifs et des indicateurs de performance) et

concevoir le pilotage en affectant les ressources et en identifiant les responsabilités de chaque département.

- » **Mettre en œuvre** : Intégrer la stratégie de développement durable à travers une stratégie de communication adaptée et un dialogue avec les parties prenantes internes, puis suivre et rendre compte de la performance auprès des parties prenantes externes.

RETOUR D'EXPÉRIENCE DE GIVAUDAN

Givaudan est un fabricant d'arômes et de parfums dont la vision est de « stimuler de nouvelles émotions et inspirer le quotidien à travers nos créations, tout en aspirant à des lendemains meilleurs »

L'entreprise intègre parfaitement le développement durable au sein de sa stratégie et de ses opérations. La stratégie de l'entreprise se fonde sur un objectif de croissance responsable, dont les fruits sont partagés avec ses parties prenantes—consommateurs, collaborateurs, partenaires, fournisseurs, communautés.

Givaudan a entamé son approche de développement durable en 2008 en s'appuyant sur les normes déjà existantes pour développer un programme qui couvrait l'ensemble du cycle de vie de tous ses produits. L'entreprise a ensuite étendu ce programme en y intégrant des enjeux sociaux, de droits de l'homme, de santé et sécurité, etc., puis enfin des enjeux émergents, tels que l'approvisionnement responsable ou la traçabilité.

L'entreprise a entamé une réflexion sur ses futurs enjeux et la démarche à adopter pour trouver le juste équilibre entre développement durable et performance commerciale. Il s'agit pour l'entreprise de déterminer le positionnement concurrentiel et l'implication de la gouvernance, tout en assurant l'adhésion des collaborateurs et la création de valeur. Afin de mener cette réflexion et développer sa stratégie, plusieurs étapes ont été nécessaires :

- » Conduire une analyse interne et externe sur l'ensemble de ses activités
- » Établir de quelle manière le développement durable peut être un facteur de croissance
- » Identifier les enjeux grâce à un dialogue interne avec l'ensemble des départements et en externe avec l'ensemble des parties prenantes
- » Définir les axes d'amélioration au niveau de la gouvernance
- » Décider du positionnement et déterminer les enjeux prioritaires et les objectifs

La priorisation des enjeux est une étape clé de cette réflexion et Givaudan a ainsi révisé son analyse de matérialité afin de l'adapter à son contexte actuel. L'organisation a donc mené des entretiens et un sondage avec plus de 80 directeurs représentant tous les départements et les zones géographiques de l'entreprise. L'entreprise cherche aujourd'hui à faire évoluer son approche de développement durable et l'ancrer complètement dans sa stratégie globale. Cette évolution devrait se traduire également par un transfert des responsabilités au niveau de chaque département afin que l'ensemble des équipes soit fédéré autour de l'approche de développement durable et contribue à son succès.

Pour aller plus loin

LES BLOGS BSR

« [Sustainable Business Leadership in 2017: Game On](#) » [Aron Cramer](#) (janvier 2017)

« [The State of Sustainable Business in 2016: Results from the BSR/GlobeScan Survey](#) » [Laura Gitman](#) (octobre 2016)

« [The Middle Management Challenge in Sustainability Progress](#) » [Laura Gitman](#) (juin 2015)

« [So, You've Finished Your Materiality Exercise. Now What?](#) » [Guy Morgan](#) (décembre 2014)

« [Sanofi: Using Materiality to Build a Strong, Focused CSR Strategy](#) » (novembre 2014)

LES OFFRES DE SERVICES BSR

Devenir membre de BSR : [Rejoindre le réseau BSR](#)

Rejoignez la puissance du réseau BSR. Avec 25 ans d'expérience, nous transformons les idées en actions pour qu'elles bénéficient à l'entreprise et à la société dans son ensemble.

Domaine d'expertise : [Stratégie et Intégration](#)

BSR accompagne les entreprises et leurs parties prenantes à travers le monde et au sein de différents secteurs pour :

- » Concevoir et intégrer le développement durable dans la stratégie d'entreprise
- » Conseiller sur des approches de reporting plus efficaces et à plus forts impacts
- » Comprendre et engager les parties prenantes avec pour objectif de créer un environnement de confiance à la fois au sein de l'entreprise, du secteur et de la zone géographique
- » Apporter notre expertise sur les nouveaux enjeux de transparence et d'éthique et renforcer le développement de cultures organisationnelles dans lesquelles l'intégrité et le développement durable sont mis au cœur des réflexions et de l'action

PUBLICATION

[Les 100 fiches outils de la RSE](#), par Farid Baddache et Stéphanie Leblanc, aux éditions Eyrolles.

À PROPOS DE BSR

BSR est une organisation à but non-lucratif qui accompagne son réseau mondial de plus de 250 entreprises membres pour construire un monde juste et durable. Avec ses bureaux en Asie, Europe (Paris et Copenhague) et Amérique du Nord, BSR développe des stratégies et des solutions de développement durable pour les entreprises au travers de conseils ciblés, de travaux de recherche et d'initiatives collaboratives multisectorielles. Plus d'information : www.bsr.org

www.bsr.org