

Paris, le 17 octobre 2018

ÉTUDE INTEGRATED THINKING 2018

RENFORCEMENT DE L'INTEGRATED THINKING : UNE DÉMARCHE AUX BÉNÉFICES DE L'ENTREPRISE ET DE SES PARTIES PRENANTES

Face à la multiplication des défis sociétaux et environnementaux, et alors que le projet de loi PACTE, actuellement examiné par le Parlement, entend inscrire la prise en considération de ces enjeux dans l'objet social de l'entreprise, celle-ci doit concilier exigences économiques, financières et extra-financières, en interaction avec l'ensemble des acteurs de son écosystème, dans une dynamique de long terme.

Pour la troisième année consécutive, Capitalcom, le Cliff (Association française des professionnels de la communication financière), le C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) et Vigeo Eiris se sont associés pour mener une analyse croisée des pratiques et de la perception de l'*integrated thinking* par les entreprises et par leurs parties prenantes. Un dispositif renforcé cette année par près de 20h d'échanges avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Selon cette étude, la progression de l'*integrated thinking* est manifeste et ses bénéfices pour l'entreprise et ses parties prenantes ne font plus débat. Les instances de gouvernance des entreprises sont de plus en plus engagées dans la démarche, conduisant et/ou soutenant une mobilisation opérationnelle toujours plus transversale. La réalisation d'un rapport intégré permet de matérialiser et de partager cette évolution stratégique, tout en faisant œuvre de pédagogie pour expliquer comment l'entreprise crée de la valeur. Et si le rapport intégré matérialise la démarche de l'entreprise en matière d'*integrated thinking*, il constitue aussi un puissant levier d'évolution des pratiques : 84 % des entreprises sondées souhaitent ainsi s'inscrire dans une approche d'intégration à travers le rapport intégré.

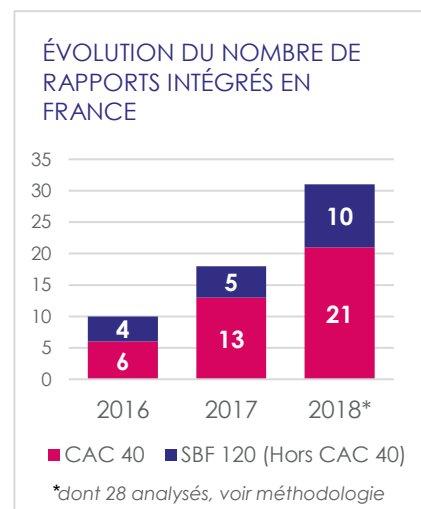
LES 3 IDÉES CLÉS À RETENIR :

- 1 Le rapport intégré, moteur de la rationalisation des publications de l'entreprise
- 2 Une appropriation de l'approche au plus haut niveau de l'entreprise
- 3 Le rapport intégré, démarche d'alignement pour l'entreprise et de lisibilité pour ses parties prenantes

1. LE RAPPORT INTÉGRÉ, MOTEUR DE LA RATIONALISATION DES PUBLICATIONS DE L'ENTREPRISE

Le nombre de rapports intégrés publiés en France a triplé depuis 2016. Plus de la moitié des entreprises du CAC 40 et un quart des entreprises du SBF 120 ont publié cette année un rapport intégré. Après un démarrage en douceur, cette nouvelle publication semble trouver sa place en France, dans le sillage de la dynamique mondiale – plus de 1600 rapports intégrés sont comptabilisés à l'échelle internationale par l'IIRC.

Les évolutions réglementaires récentes (cf. p. 5) en matière de reporting conduisent les entreprises françaises qui n'ont pas encore publié de rapport intégré à s'interroger sur leur dispositif, cette publication pouvant être l'opportunité de repenser et de rationaliser l'ensemble du corpus. Deux supports apparaissent désormais complémentaires : le document de référence – rétrospectif et exhaustif – et le rapport intégré – plus prospectif et narratif. Le rapport annuel et le rapport de développement durable perdent ainsi du terrain, perdurant à leurs côtés dans seulement 39 % et 18 % des cas (vs 50 % et 20 % en 2017).



x3

Le nombre de rapports intégrés publiés par les entreprises du SBF 120 a triplé depuis 2016.

LES BONNES PRATIQUES

Schneider Electric identifie le « pour qui ? », « quoi ? » et « pourquoi ? » de chacune de ses publications.

Et à l'international ? **Generali** présente l'articulation et la complémentarité du rapport intégré avec les autres publications.

« La démarche du rapport intégré peut conduire l'entreprise à reformuler la communication sur sa stratégie et son business model, pour une approche synthétique, transversale et pédagogique. Elle peut également permettre à l'entreprise de réfléchir à la rationalisation de l'ensemble de ses publications, a fortiori dans la perspective des évolutions réglementaires en cours. »

Olivier Psaume, Président, Cliff

2. UNE APPROPRIATION DE L'APPROCHE AU PLUS HAUT NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Présenter le *business model* et la stratégie nécessite l'implication de tous : de l'impulsion donnée par la gouvernance à la réalité opérationnelle de pilotage et de suivi. Il en est de même pour le rapport intégré, canal privilégié d'expression de *l'integrated thinking* : le Conseil et le COMEX sont à l'origine du projet dans près de la moitié des entreprises interrogées et, plus significatif encore, plus de la moitié des Conseils valident le rapport intégré, ainsi que 84 % des COMEX.

44 % des émetteurs témoignent que le Conseil et le COMEX sont à l'origine du projet.

Au-delà des instances de gouvernance, le projet implique de manière croissante les principales directions fonctionnelles – développement durable, finance, communication, stratégie, audit et risques – dans une dynamique positive de co-construction interne. La direction de la communication financière s'est pleinement emparée du sujet, devenant cette année le pilote principal du rapport (74 % des entreprises en 2018 vs 27 % en 2016) – une évolution qui consacre l'enjeu de performance lié à *l'integrated thinking*.

« La cohérence du discours de l'entreprise est une composante essentielle de sa crédibilité et de son acceptabilité par les parties prenantes. En formalisant la vision de l'entreprise, le rapport intégré permet de construire un message commun et fédérateur, qui doit irriguer toute la communication pour donner du sens à des informations plus spécifiques. »

Anne Carmier, Directrice de la Recherche, Capitalcom

LES BONNES PRATIQUES

ENGIE dédie un encart à l'organisation du projet, évoquant notamment la mobilisation des instances de gouvernances dans l'élaboration du rapport intégré.

Et à l'international ? Pour **Aspiag Service**, *l'integrated thinking* correspond à un « choix culturel et une évolution naturelle de la manière de travailler pour les entreprises ».

« Meilleure connaissance des enjeux, ancrage sur le *business model* de l'entreprise, *l'integrated thinking* facilite la compréhension de l'organisation par les acteurs internes et externes, et donc une maîtrise intelligente des risques. »

Jean-Marie Pivard, Président, IFACI

3. LE RAPPORT INTÉGRÉ, DÉMARCHE D'ALIGNEMENT POUR L'ENTREPRISE ET DE LISIBILITÉ POUR SES PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes interrogées expriment des attentes différentes à l'égard des entreprises, avec des demandes fortes de cohérence et de différenciation pour les investisseurs ; de synthèse et de transparence pour les autres, qui sont autant d'axes d'amélioration du rapport intégré. Elles se rejoignent cependant toutes sur un besoin de pédagogie et de narration : il s'agit avant tout de contextualiser et de « donner du liant » à des informations souvent éparses ou cloisonnées.

« Qui peut croire encore aujourd'hui que les résultats financiers d'une entreprise puissent être la seule métrique de sa performance ? L'integrated thinking nous enseigne que la durabilité d'une organisation dépend de sa capacité à se resynchroniser avec le capital naturel qui lui assure son approvisionnement en ressources, ainsi que de son aptitude à fabriquer de la valeur immatérielle. »

Fabrice Bonnifet, Président, C3D

En proposant une nouvelle manière de raconter l'entreprise, le rapport intégré renforce la pédagogie et la lisibilité du discours stratégique. Plus de 8 entreprises sur 10 y formalisent ainsi – le plus souvent de manière schématique – tendances de marché, *business model* et axes stratégiques. Le rapport intégré contribue également à repenser la création de valeur dans une approche plus globale : plus d'un tiers des entreprises y présentent conjointement leur performance financière et extra-financière.

LES BONNES PRATIQUES

Kering présente et articule sa performance selon les étapes de sa chaîne de valeur tout en identifiant les parties prenantes impliquées à chaque étape.

Et à l'international ? **FMO** reporte sur des indicateurs intégrés, illustrant ainsi la pénétration importante de *l'integrated thinking* dans les pilotages stratégique et opérationnel du groupe.

De fait, le rapport intégré constitue – selon $\frac{3}{4}$ des émetteurs en 2018, vs $\frac{1}{3}$ en 2016 – un levier de compréhension du *business model* pour des cibles grand public. Pour près de la moitié des émetteurs, c'est aussi un outil de dialogue avec des publics plus experts – agences de notation et actionnaires institutionnels – dont l'utilité est jugée croissante (par 72 % des émetteurs, vs 60 % en 2017).

$\frac{3}{4}$

des émetteurs estiment que le rapport intégré constitue un levier de compréhension du *business model* pour des cibles grand public.

En invitant l'entreprise à se transformer en profondeur, *l'integrated thinking* répond surtout à l'attente des parties prenantes d'une vision plus prospective et plus inclusive de la création de valeur. Incontournable pour l'entreprise, la démarche s'avère l'être aussi pour ses parties prenantes.

« Le rapport intégré améliore l'information en direction des parties prenantes et favorise le dialogue avec ces dernières sur les fondamentaux de la stratégie de l'entreprise, la nature et la gestion des risques, y compris de long terme et les impacts des produits et services. Il renforce ainsi la responsabilité de l'entreprise à créer de la valeur sur le long terme en intégrant les attentes et les droits de toutes les parties prenantes. »

Elise Attal, Institutional Affairs Manager, Vigeo Eiris

FOCUS SUR LES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Dans un contexte marqué par la question désormais centrale des enjeux sociétaux et environnementaux, les référentiels de reporting – volontaires et réglementaires – invitent les entreprises à penser leur activité au regard de leur contribution et impact sur la société, s'inscrivant ainsi dans la logique de *l'integrated thinking* :

- Le projet de loi PACTE a pour objectif d'interroger la relation entreprise-intérêt général.
- La Déclaration de Performance Extra-Financière, transposition française de la Directive

Européenne sur le Reporting Extra-Financier, introduit une nouvelle vision du reporting, plus globale et matérielle.

- Enfin, les objectifs de développement durable apportent une nouvelle grille de lecture des enjeux sociétaux et environnementaux, permettant de dessiner les contours d'un nouveau système au sein duquel l'entreprise est appelée à servir l'ambition d'un développement plus durable.

MÉTHODOLOGIE

Capitalcom, en partenariat avec le Cliff (Association française des professionnels de la communication financière), le C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) et Vigeo Eiris, a réalisé une étude sur *l'integrated thinking* et les rapports intégrés en France, qui s'appuie sur 3 axes :

- **une analyse approfondie de 51 rapports intégrés en France et à l'international, dont 28 publiés en France entre le 1^{er} janvier et le 31 juillet 2018** par les entreprises listées au SBF 120. Les rapports publiés en dehors de cette période (ex. BIC, Bouygues, Sodexo) ou hors du périmètre (hors indice SBF 120 tels que Altarea Cogedim, Eurazeo PME, etc.) ne sont donc pas analysés ;
- **pour la première fois dans notre édition 2018, près de 20h d'échanges avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise**, au cours d'entretiens et de panels portant sur leurs attentes et leurs perceptions de *l'integrated thinking* et des rapports intégrés (investisseurs *mainstream* et ISR, actionnaires, associations, pouvoirs publics) ;
- **une enquête auprès d'entreprises françaises – 28 émetteurs** (vs 61 en 2017) dont 19 réalisent un rapport intégré (vs 20 en 2017), pour décrypter leur définition de *l'integrated thinking*, leur maturité sur la démarche et la manière dont celle-ci s'implémente en interne mais aussi, pour recueillir leurs retours d'expérience, les avantages qu'en tire l'entreprise ou – pour certaines encore – les raisons pour lesquelles l'émetteur ne s'est pas, à ce jour, lancé dans le projet du rapport intégré.

À PROPOS

Capitalcom

Société de Conseil et de Communication sur la performance responsable, Capitalcom accompagne les entreprises dans ses 3 *core businesses* : la Gouvernance, l'*integrated thinking* et la Mixité, en adoptant une démarche sur mesure. Capitalcom est leader en France dans les domaines du rapport intégré et des Assemblées Générales. Forte d'une vingtaine de collaborateurs animés d'un esprit pionnier, et créée en 2005 par Caroline de La Marnière, Capitalcom accompagne des entreprises telles qu'Air Liquide, Bouygues, Crédit Agricole SA, ENGIE, Kering, L'Oréal, LVMH, Groupe PSA, Sanofi, Schneider, Solvay, SUEZ, ... ou encore Altarea Cogedim, BIC, Nexity... Pour en savoir plus : www.capitalcom.fr

Cliff

Créé en 1987, le Cliff est l'Association française des professionnels de la communication financière. Il regroupe plus de 240 membres issus de sociétés cotées, représentant 90 % de la capitalisation boursière de la Place de Paris, ainsi que des consultants et des experts dans des domaines liés à la communication financière. Il participe à la valorisation de la profession grâce à ses activités favorisant le partage d'expériences, d'expertises et de nouveautés, grâce également à son programme de formation unique en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine et à sa contribution au guide annuel « Cadre et Pratiques de Communication Financière ». Pour en savoir plus : www.cliff.asso.fr

Le C3D

Créé en 2007, le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) est une association, réunissant plus de 100 directeurs du développement durable et de la RSE d'entreprises et d'organisations privées et publiques, représentant plus 2,5 millions de salariés en France, ainsi que 25 membres associés partenaires du C3D. Ce qui rassemble et fédère les membres du C3D, c'est la vision d'une société inscrite dans une Economie positive.

Pour en savoir plus : www.cddd.fr

L'IFACI

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) rassemble plus de 5 000 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. Lieu de partage et d'accompagnement, il est l'organisme de référence en matière de formation professionnelle dans ces domaines. Ainsi, l'IFACI constitue le partenaire privilégié des organisations publiques et privées de toute tailles souhaitant améliorer l'efficacité de leurs dispositifs de gouvernance, de maîtrise des risques et de contrôle interne.

Pour en savoir plus : www.ifaci.com

Vigeo Eiris

Vigeo Eiris est une agence internationale indépendante de recherche et services ESG (Environnement, Social et Gouvernance) à destination des investisseurs et des organisations privées et publiques. Vigeo Eiris offre une large gamme de services, aux investisseurs (aide à la décision adaptée à toutes les approches d'investissement éthique et responsable) et aux entreprises et organisations privées et publiques, cotées et non cotées (aide à l'intégration de critères ESG dans les fonctions managériales et les opérations stratégiques). Forte d'une équipe de 240 experts, l'agence est implantée à Paris, Londres, Boston, Bruxelles, Casablanca, Hong Kong, Milan, Montréal, Rabat, Santiago et Stockholm. Pour en savoir plus : www.vigeo-eiris.com

