



2016

RAPPORTS INTÉGRÉS

L'INTEGRATED THINKING : UN NOUVEAU SOUFFLE MONDIAL

Le 12 octobre 2016

Intervenu au lendemain de la crise financière, dans un contexte où la confiance entre l'entreprise, ses investisseurs et l'ensemble de ses parties prenantes s'effritait – notamment en raison du diktat du court-termisme financier – le rapport intégré ⓘ incarne une démarche d'envergure internationale. L'Afrique du Sud a ouvert la voie en imposant aux entreprises cotées au Johannesburg Stock Exchange – dès 2010 – de publier un rapport intégré. Depuis, le Brésil, les États-Unis, l'Indonésie, le Japon ou Singapour se sont mobilisés en faveur de l'*integrated thinking*, le *strategic report* est devenu obligatoire en Grande-Bretagne, tandis que la Commission européenne va publier – d'ici décembre 2016 – des lignes directrices méthodologiques non contraignantes pour la publication d'informations extra-financières.

Aujourd'hui, plus de 3 000 entreprises se sont engagées dans une démarche d'intégration dans le monde. En France, une petite vingtaine d'entreprises ont d'ores et déjà publié un rapport intégré (elles n'étaient que cinq en 2015, une seule en 2014 et aucune en 2013) et presque autant envisagent d'en produire un dans les années à venir.

Afin de décrypter cette démarche en pleine expansion, CAPITALCOM, le Cliff (Association française des professionnels de la communication financière) et Vigeo Eiris ont conduit une large étude, visant à comparer les attentes des investisseurs, le retour d'expérience des entreprises françaises et les pratiques observées en France et à l'international. 38 entreprises françaises et 21 investisseurs internationaux y ont participé. 44 rapports intégrés emblématiques ont été passés au crible, dont 16 en France.



ⓘ Le rapport intégré présente la stratégie de l'entreprise et la façon avec laquelle cette dernière est en mesure de répondre aux enjeux de la planète et de la société. Il s'agit d'un document synthétique, prospectif et stratégique, qui s'adresse à l'ensemble des parties prenantes : investisseurs, salariés, clients, ONG, institutions et partenaires de l'entreprise.

3 enseignements majeurs se dégagent de cette étude :

- 1 • **Integrated thinking : une dynamique vertueuse en marche !**
- 2 • **Lisibilité, matérialité et connectivité de l'information : un objectif partagé, des approches propres à chaque entreprise**
- 3 • **Une démarche d'engagement fédératrice et conçue pour l'ensemble des parties prenantes**



Rapports intégrés étudiés
à l'échelle internationale



Entreprises françaises
interrogées



Investisseurs internationaux
consultés

1 • *Integrated thinking* : une dynamique vertueuse en marche !

Notre constat : Le rapport intégré s'inscrit dans une dynamique vertueuse, pour les émetteurs et – dans une moindre mesure – les investisseurs. Le mouvement émerge à l'échelle internationale, en témoigne notamment en France l'évolution spectaculaire du nombre de rapports intégrés publiés cette année : près de 20, contre 5 l'an dernier, 1 en 2014 (ENGIE) et 0 en 2013. Parmi les sociétés françaises interrogées qui n'ont pas réalisé à ce jour de rapport intégré, 4 envisagent d'en produire un d'ici 2018 et 12 à moyen terme.

Les entreprises françaises légèrement en retard sur l'international

Parmi les 44 rapports intégrés étudiés à l'échelle mondiale, 75% des rapports français sont une première édition, alors qu'à l'international, les entreprises en sont – en moyenne – à leur troisième édition. Pour les sociétés ne réalisant pas de rapport intégré, le premier frein est le fait que les publications actuelles sont jugées suffisantes. Vient ensuite la complexité perçue dans sa mise en œuvre, avec une méthodologie jugée encore peu claire ou contraignante : la multiplication des réalisations devrait contribuer à rapidement lever ces freins.

Des investisseurs à conquérir

Le retour des investisseurs ayant déjà consulté un ou plusieurs rapports intégrés est – dans l'ensemble – positif. Ils estiment que cette source d'information supplémentaire offre une **vision plus complète de l'entreprise**, d'autant plus utile qu'elle est synthétique. Attention, il n'a pas vocation à remplacer les publications existantes – ce que les investisseurs ont bien compris – mais à les orienter dans leur lecture des informations publiées.

Néanmoins, plus de la moitié des investisseurs interrogés indique n'avoir pas encore consulté de rapports intégrés. Certains évoquent le manque de temps ou la nécessité de concentrer toute l'information dans un nombre minimum de supports.

Les bonnes pratiques



Le danois **Novo Nordisk** a publié son premier rapport intégré en 2004 et le hollandais **Aegon** en est déjà à son cinquième rapport intégré.

2 • Lisibilité, matérialité et connectivité de l'information : un objectif partagé, des approches propres à chaque entreprise

Notre constat : Toutes les démarches d'*integrated thinking* convergent vers un même cap : la lisibilité, l'accessibilité, la clarté, la cohérence, la matérialité et la connectivité de l'information, visant à expliciter le lien entre les différentes informations contenues dans le rapport. Chaque entreprise définit son propre chemin, à son rythme, et dans son écosystème.

Un objectif convergeant avec les attentes des investisseurs

À travers la réalisation de leur rapport intégré, le principal objectif des entreprises est de proposer une présentation plus complète et cohérente de leur stratégie. De fait, la **présentation de la vision stratégique et prospective** est traitée dans près de 90% des rapports, et près de 80% d'entre eux évoquent leur *business model* et la création de valeur globale (économique, financière et extra-financière). Autre thématique incontournable, la performance est présente dans tous les rapports étudiés.

La bonne pratique



Le rapport intégré de **Schneider Electric** utilise des infographies pour présenter sa stratégie au regard de ses enjeux de marché.

De leur côté, les investisseurs attendent avant tout du rapport intégré qu'il mette en valeur **le lien entre les enjeux économiques, financiers et extra-financiers**. Les informations recherchées en priorité sont (i) une description de l'écosystème et des parties prenantes de l'entreprise (dont l'environnement concurrentiel), ainsi que (ii) les grandes tendances qui affectent ses activités et ses marchés, et les opportunités et risques liés. Viennent ensuite (iii) le *business model*, les leviers de création de valeur à court, moyen et long termes et le *business plan*.

Pour réaliser leur rapport intégré, les émetteurs s'appuient avant tout sur les rapports existants : soit, à 73%, le document de référence et/ou, à 55%, le rapport RSE. Reflet de cette cohérence, 54% des rapports intégrés étudiés renvoient à d'autres publications pour approfondir l'information et 68% comprennent des renvois internes aux différents chapitres du rapport intégré afin de faire le lien entre les éléments présentés et de « **connecter** », ainsi, **l'information à l'histoire de l'entreprise**.

Les axes de progrès selon les investisseurs

Les investisseurs se disent globalement satisfaits des rapports intégrés qu'ils ont consultés et – dans le futur – certains envisagent de s'y référer systématiquement, quand ils existent. Une partie d'entre eux pourrait même demander à l'avenir aux sociétés de réaliser un rapport intégré.

Néanmoins, les rapports intégrés ne constituent pas encore pleinement un outil d'aide à la décision d'investissement et des pistes d'amélioration ont été soulevées pour renforcer leur utilisation. Dans le contenu, les investisseurs aimeraient davantage d'informations sur l'environnement concurrentiel et une définition plus claire du *business model*. Concernant le format et la présentation de l'information, outre l'actualisation sur Internet, ils souhaiteraient un focus sur un nombre restreint – mais pertinent – d'indicateurs clés de performance.

La bonne pratique



Un nombre croissant de groupes, à l'image du canadien **PotashCorp**, valorisent les compétences de leur Conseil d'Administration en lien avec leurs objectifs stratégiques.

La bonne pratique



ENGIE a inclus une note méthodologique présentant les clés de lecture de son rapport intégré et de son articulation avec l'ensemble des publications du Groupe

3 • Une démarche d'engagement fédératrice et conçue pour l'ensemble des parties prenantes

Notre constat : Pour la première fois, **l'entreprise se lance dans une démarche d'intégration et de co-construction, conçue à l'intention de toutes ses parties prenantes**. Une dynamique d'autant plus vertueuse qu'elle fédère en interne.

Toutes les parties prenantes consultées et concernées

55% des rapports étudiés font preuve de **pédagogie** et de **transparence**, avec la volonté de raconter la genèse et les objectifs de la démarche, à travers un encart méthodologique « à propos ».

La bonne pratique



SUEZ a présenté dans son rapport les témoignages des parties prenantes consultées sur sa démarche.

Aujourd'hui, les rapports intégrés sont adressés à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, collaborateurs et actionnaires en tête (chacun cité par 82% des entreprises), suivis des investisseurs potentiels (73%), des agences de notation (55%), des clients et partenaires *business* (45%)... Le grand public ou les ONG, cités par près de la moitié des *large caps*, ne le sont pas du tout par les *midcaps*. Les moins cités sont les fournisseurs et prestataires.

Un projet mobilisateur et fédérateur au sein des entreprises

La direction Développement durable / RSE est à l'initiative du projet dans 91% des sociétés françaises interrogées, et elle joue le rôle de pilote dans les trois quarts des cas, très loin devant les autres directions. Véritable projet fédérateur en interne, son élaboration engage toutes les fonctions stratégiques de l'entreprise. La stratégie, le marketing, les directions opérationnelles ou encore la Fondation sont ainsi cités par quelques entreprises, en plus des classiques directions financière, communication *corporate* et financière, RH, secrétariat général, audit et risques (habituellement sollicités dans la préparation du document de référence).

La réalisation d'un rapport intégré favorise ainsi le **dialogue et la mobilisation en interne**, de même que la construction commune de la démarche d'intégration, souhaitée par les deux tiers des entreprises.

En bref...



De plus en plus d'entreprises – en France et dans le monde – s'engagent dans le cercle vertueux de l'*integrated thinking*, dont l'un des résultats est la publication d'un rapport intégré. Encore en phase d'appropriation par toutes les parties prenantes, le rapport intégré trouve peu à peu ses marques auprès de ses publics cibles. Une majorité d'investisseurs et d'émetteurs partagent la nécessité de mieux intégrer les performances financières et extra-financières et de proposer une vision plus prospective de l'entreprise même si la question du « comment ? » est encore très présente. Une grande majorité considère que le rapport intégré doit rester une démarche volontaire. Parfois encore perçu comme contraignant ou complexe à mettre en œuvre pour les entreprises, celles qui ont franchi le pas témoignent de ses nombreux bénéfices.

Méthodologie : CAPITALCOM, le Cliff et Vigeo Eiris ont réalisé en partenariat une étude croisée sur les rapports intégrés publiés au titre de l'exercice 2015 qui s'appuie sur trois axes :

- une analyse approfondie de 44 rapports intégrés parus sur cinq continents – dont 16 français, 12 européens (hors France), 7 d'Amérique du Nord, 3 d'Afrique du Sud, 5 d'Asie-Océanie et 1 d'Amérique du Sud – à partir d'une grille d'évaluation d'une cinquantaine de critères ;

- une enquête auprès de 38 entreprises françaises, pour décrypter les processus internes mis en œuvre pour la réalisation d'un rapport intégré et les avantages qu'en tire l'entreprise ou, à défaut, les raisons pour lesquelles l'émetteur ne s'est pas, à ce jour, lancé dans le projet du rapport intégré ;

- une enquête auprès de 21 investisseurs internationaux mainstream et ISR, sur leurs attentes et leur perception des rapports intégrés.

À propos



Forte de son expérience dans la communication financière, **CAPITALCOM**, Agence de conseil en communication créée en 2005 par Caroline de La Marnierre, a développé une expertise complémentaire dans l'extra-financier en lui appliquant les méthodes et la rigueur propres à la communication financière. Anticipant l'urgente nécessité pour les entreprises – dans un contexte de mutation profonde – de prendre en compte l'interaction entre le financier et l'extra-financier, l'Agence propose une approche inédite de la performance intégrée (*corporate*, financière et extra-financière), impliquant l'ensemble des parties prenantes. Pour en savoir plus : www.capitalcom.fr

Créé en 1987, le **Cliff** est l'Association française des professionnels de la communication financière. Il regroupe plus de 220 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. À ce titre, le Cliff est une institution reconnue en France. Il participe à la valorisation de la profession grâce à ses activités favorisant le partage d'expériences, d'expertises et de nouveautés, 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 » réalisé par L'Observatoire de la Communication Financière, dont le Cliff est membre fondateur. <http://cliff.asso.fr/>



Vigeo Eiris est une Agence internationale indépendante de recherche et services ESG (Environnement, Social et Gouvernance) à destination des investisseurs et des organisations privées, publiques et associatives. Vigeo Eiris Rating propose des outils d'aide à la décision à tous types d'investisseurs, couvrant toutes les approches d'investissement éthique et responsable. Vigeo Eiris Enterprise réalise, pour des organisations de toutes tailles et de tous secteurs, des prestations d'aide à l'intégration et à la valorisation de facteurs ESG à leurs fonctions managériales et à leurs opérations stratégiques, visitez www.vigeo.com et www.eiris.org

Presse

Michaël Duval

01 45 49 65 57

mduval@capitalcom.fr

Anita Legrand

01 55 82 32 44

anita.legrand@vigeo.com

Laurence Duc

01 47 76 05 70

cliff@cliff.asso.fr