



Étude *integrated thinking* 2019

Incarner (davantage) l'entreprise :
le nouveau défi du rapport intégré

1^{er} octobre 2019

Capitalcom
Sens, Cohérence, Confiance



Capitalcom

Incarner (davantage) l'entreprise : le nouveau défi du rapport intégré

Depuis 2014 et la parution du 1^{er} rapport intégré du CAC 40, cette nouvelle approche de l'entreprise – plus synthétique, plus globale, ouverte sur son écosystème – s'est progressivement ancrée en France. Près des 2/3 des entreprises du CAC 40 et 1/3 des entreprises du SBF 120 publient aujourd'hui un rapport intégré.

Parce qu'ils ont en commun certaines thématiques, la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) et le Document d'enregistrement universel (URD) confortent le rapport intégré comme point d'entrée vers des contenus plus détaillés, parfois morcelés. La généralisation du rapport intégré s'accompagne de nouveaux défis pour les entreprises. La question n'est plus : « *Faut-il publier un rapport intégré ?* », mais : « *Comment différencier son rapport intégré ?* ». Face au risque de standardisation du discours, il s'agit désormais d'incarner davantage l'entreprise, sa culture, ses spécificités.

Comment l'entreprise procède-t-elle à ses choix stratégiques et les met-elle en œuvre ? Quelle est sa stratégie de création de valeur à court, moyen et – surtout – long terme ? Gouvernance et raison d'être restent deux des sujets à approfondir pour faire du rapport intégré un véritable outil de pédagogie et de dialogue avec les parties prenantes.

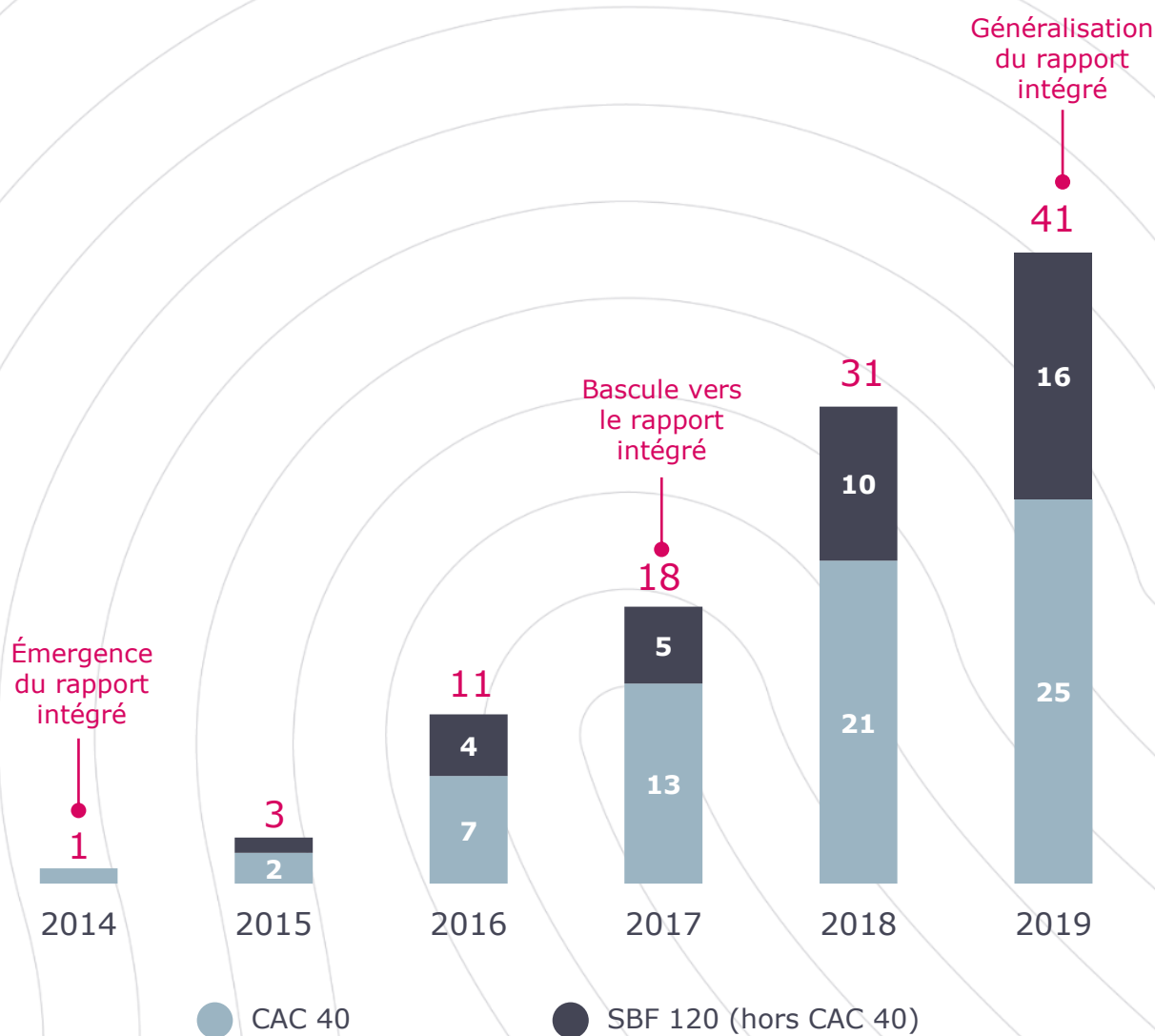
Principaux enseignements

1. Vers un repositionnement des publications
2. L'effet catalyseur de la Déclaration de Performance Extra-Financière
3. La gouvernance, parent pauvre du rapport intégré
4. La raison d'être : un engagement à concrétiser ?





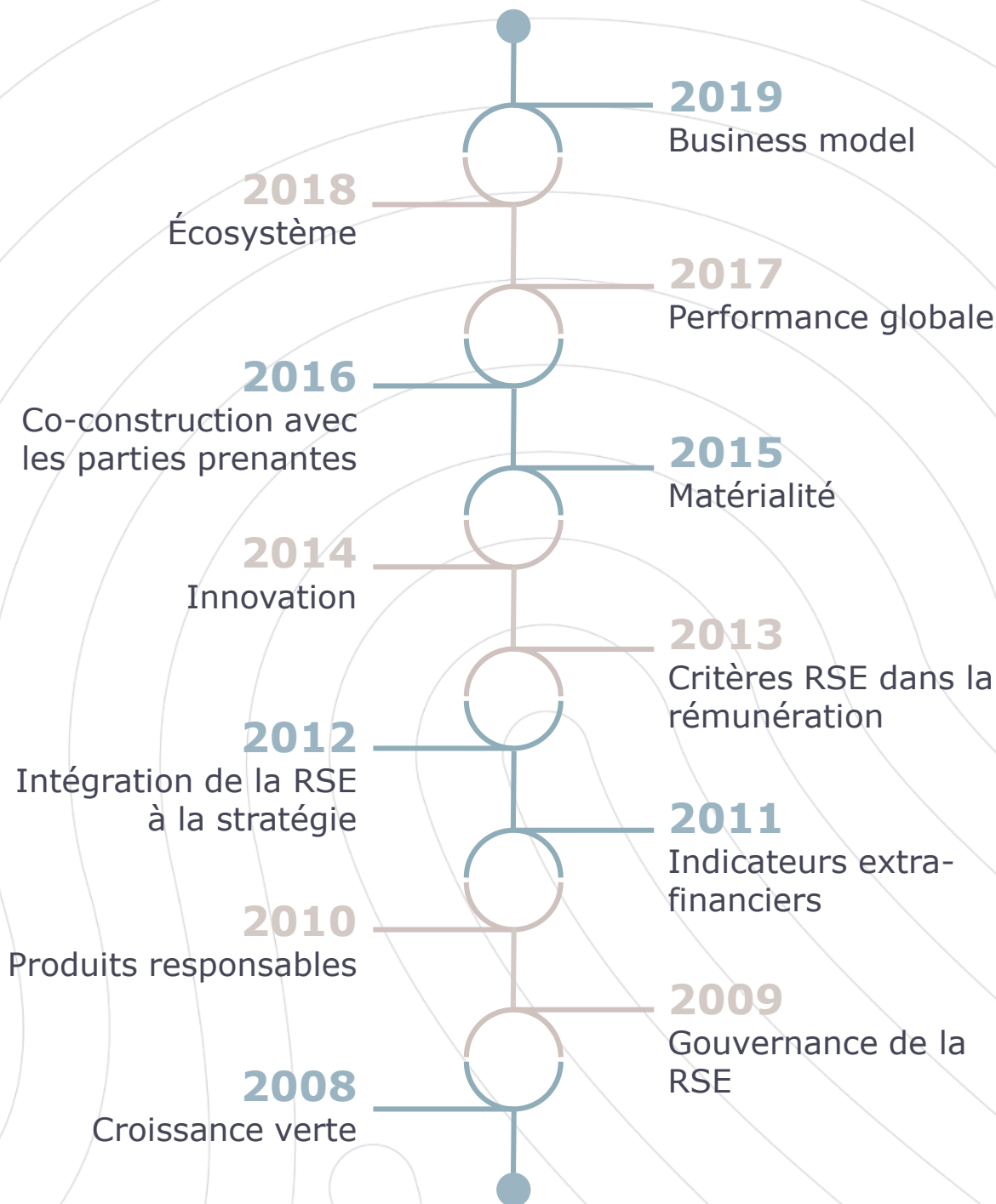
Évolution du nombre de rapports intégrés au sein du SBF 120



DÉCRYPTAGE



12 ans d'integrated thinking



Vers un repositionnement des publications

X4

multiplication du nombre de rapports intégrés depuis 2016

41 entreprises du SBF 120 ont publié un rapport intégré en 2019 – un chiffre en hausse de 30% par rapport à 2018 et multiplié par quatre depuis 2016 ! Le rapport intégré est devenu une publication sinon incontournable, du moins naturelle pour les entreprises.

En trouvant sa place au sein des dispositifs de reporting, le rapport intégré en a aussi modifié l'équilibre : seules 14% entreprises du SBF 120 publient en parallèle un rapport d'activité (vs 39% en 2018) et 12% un rapport développement durable (vs 19% en 2018).

40%

des rapports intégrés introduisent le Document de référence

Environnement de marché, activités, stratégie, le rapport intégré imprègne toujours plus le rapport financier annuel. Une convergence des contenus qui se traduit également par une convergence des supports : 40% des rapports intégrés introduisent désormais le Document de référence (vs 29% en 2018).

Notre conviction

La cohérence du discours constitue un gage de crédibilité pour l'entreprise. La généralisation du rapport intégré doit être l'occasion de repenser le dispositif global de communication pour renforcer l'alignement et la complémentarité des contenus, au regard des cibles privilégiées de chaque publication : rapport intégré, Document d'enregistrement universel (URD), Assemblée générale...



À l'international

Au Royaume-Uni, le *Strategic report* remplace la revue des activités au sein du rapport annuel des entreprises. Ce dernier contribue à la rationalisation des messages au service d'une vision plus prospective et intégrée de l'entreprise.

L'effet catalyseur de la Déclaration de Performance Extra-Financière

40

entreprises sur
41 ont
schématisé
leur business
model

Plus de

3/4

des rapports
traitent des
risques

Le repositionnement des publications est favorisé par l'évolution du contexte réglementaire cette année, avec la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), mais aussi le Document d'enregistrement universel (URD).

Si elle a pu conduire parfois à un éclatement des informations au sein du Document de référence, la DPEF a aussi accéléré la transition vers un rapport intégré, a minima en a nourri les contenus. Cet effet est perceptible sur les risques (traités dans 76% des rapports intégrés, vs 71% en 2018), mais surtout sur le business model : la quasi-totalité des rapports intégrés propose désormais une schématisation du modèle (98% en 2019, vs 84% en 2018). Pour y parvenir, les entreprises se sont massivement emparées de l'approche de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), en se focalisant sur les principaux flux entrants et sortants (80%, vs 52% en 2018).

Alors que plus de la moitié des entreprises mettent en exergue leurs atouts (56%, vs 45% en 2018), la dimension sociétale du business model – la valeur créée pour les parties prenantes – prend le pas sur sa dimension économique – le processus de création de valeur, pouvant entraîner une homogénéisation du discours.

Notre conviction

La proposition de valeur pour le client est la clé de lecture du business model. C'est de là que découlent l'organisation de l'entreprise et, in fine, sa capacité à créer de la valeur. La présentation du business model doit donc être globale, mais aussi dynamique : s'inscrire dans une trajectoire, en lien avec la stratégie de court, moyen et long terme.



À l'international

La banque de développement néerlandaise FMO structure la présentation de son business model autour de trois questions : « Why », « How » et « What », avant de détailler son processus d'investissement.

La gouvernance, parent pauvre du rapport intégré

1/3

des entreprises présente les compétences du Conseil d'administration

Sujet majeur pour l'entreprise et ses parties prenantes, la gouvernance reste encore traitée de façon descriptive – voire elliptique – dans les rapports intégrés.

Rares sont les entreprises qui mettent en perspective la composition et le fonctionnement de leurs instances de gouvernance avec les activités de l'entreprise, expliquent leur dynamique d'évolution ou en soulignent l'implication opérationnelle. Moins d'un tiers des rapports intégrés présente ainsi les compétences regroupées au sein du Conseil et la complémentarité des profils (29%).

Plus de

1/2

des rapports aborde la rémunération des dirigeants

Le constat est identique s'agissant de la rémunération des dirigeants : tout juste la moitié des rapports intégrés aborde cette thématique pourtant hautement sensible (51%). Alors que l'alignement avec la performance de l'entreprise et la rémunération des salariés à moyen et long terme est au cœur des prochaines évolutions réglementaires (loi Pacte, rapport de rémunération), le traitement de la rémunération y reste statique : seuls 7% des rapports intégrés (soit 3 entreprises) proposent un historique des montants versés.

Notre conviction

Moins contraint que le Document de référence, le rapport intégré est l'occasion de renouveler le discours sur la gouvernance – une attente forte de la part des investisseurs : dévoiler les « coulisses » de l'entreprise, démontrer la mobilisation du Conseil dans la définition et le suivi de la stratégie.



À l'international

Vodafone présente son Conseil d'administration en offrant une lecture détaillée de ses travaux par mois et par thématique. Le Groupe revient notamment sur l'implication des administrateurs dans l'un des projets stratégiques couverts au long de l'année.

La raison d'être : un engagement à concrétiser ?

1/4

des rapports mentionne une raison d'être

Prospectif dans ses objectifs, le rapport intégré reste encore rétrospectif dans la pratique, même si une inflexion semble palpable cette année.

Thématique forte des Assemblées générales 2019, la raison d'être fait son entrée dans le rapport intégré, mentionnée par près d'un quart des entreprises (24%). « Ambition », « mission », « vision » constituent autant de vocables inscrivant un peu plus le rapport intégré dans le long terme, et apportant du sens aux actions de l'entreprise.

39%

des entreprises présentent leur partage de la valeur

Si plus des 2/3 des entreprises présentent leurs axes stratégiques (68%), le lien entre une vision de long terme et sa traduction à court et moyen terme peut sembler encore flou. De même, l'analyse de l'écosystème de l'entreprise s'intéresse davantage aux mégatendances (44% des rapports intégrés) qu'à leurs conséquences concrètes sur l'environnement économique (7%). Enfin, la présentation du partage de la valeur, qui pourrait mesurer la mise en œuvre de la raison d'être, reste une pratique minoritaire (39% des rapports intégrés).

Notre conviction

Le rapport intégré doit incarner la proposition de valeur globale de l'entreprise en présentant sa trajectoire de long terme et sa mise en œuvre à court terme. La raison d'être – sous réserve d'être une véritable boussole stratégique – pourrait ainsi servir de socle narratif au rapport, renforçant la connectivité de ses contenus et réconciliant les différents horizons temporels de l'entreprise – court, moyen et long terme.



À l'international

DSM présente son « purpose » (raison d'être) comme une nouvelle étape de son histoire. Ce dernier apparaît, aux côtés des tendances de marché et des ODD (Objectifs de Développement Durable de l'ONU), comme l'un des points d'entrée de sa stratégie à moyen terme.



Méthodologie

Chaque année, depuis plus de 10 ans, Capitalcom décrypte les pratiques des entreprises en matière d'intégration et de rapport intégré. Pour la 4^{ème} année consécutive, Capitalcom réalise une analyse approfondie des rapports intégrés publiés en France par les entreprises cotées au SBF 120.

L'étude 2019 porte sur les rapports intégrés publiés entre le 1^{er} novembre 2018 et le 31 août 2019 :

Accor, Air Liquide, Arcelormittal, Atos, Axa, Bic, BNP Paribas, Bouygues, Capgemini, Crédit Agricole, Danone, Edenred, ENGIE, Eurazeo, Faurecia, Gecina, Icade, Kering, Korian, Legrand, L'Oréal, Mercialis, Nexity, Orange, Pernod Ricard, Plastic Omnium, Groupe PSA, Safran, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Sodexo, Solvay, Sopra Steria, Suez, TF1, Thalès, Total, Valeo, Veolia Environnement, Worldline.

Les statistiques ne prennent donc pas en compte les rapports intégrés publiés par les entreprises hors SBF 120 (comme Altarea Cogedim) ni ceux publiés après le 31 août 2019. Les données 2018 ont été retraitées pour être à périmètre constant.

Notre approche

Dans un monde en profonde mutation, il est devenu impératif pour l'entreprise de comprendre et de s'emparer des tendances – économiques, technologiques, sociétales, environnementales, etc. – de son écosystème.

Pour Capitalcom, l'entreprise doit non seulement démontrer sa capacité à transformer son business model mais aussi expliquer la façon dont elle adapte sa stratégie pour se prémunir des risques émergents et se saisir des opportunités de ce nouvel environnement. C'est ainsi qu'elle renforcera la confiance de ses parties prenantes, et en particulier de ses actionnaires et investisseurs.

*Comment l'entreprise concilie-t-elle le court, moyen et long terme ?
Comment intègre-t-elle les enjeux du développement durable à sa stratégie ? Quelle valeur crée-t-elle et comment la partage-t-elle avec ses parties prenantes ?*

Nous accompagnons nos clients à communiquer sur ces enjeux et la façon dont ils y répondent à travers la réalisation de matrices de matérialité stratégiques, la conduite de consultations auprès de leurs parties prenantes, la formalisation de leur business model ainsi que la conception de rapports intégrés et la réponse à leurs obligations de reporting.

Ce qui nous anime

Capitalcom

Conseil en communication, Capitalcom s'est fixé pour raison d'être d'aider les entreprises à renforcer la confiance de leurs parties prenantes dans leur capacité à créer et partager durablement de la valeur.

Convaincus que l'entreprise est un organisme vivant, nous l'accompagnons pour accroître la lisibilité de sa vision stratégique à court, moyen et long terme et exprimer son unicité. Dans nos trois domaines d'expertise – stratégie & business model, gouvernance & rémunération et performance(s) – nous renforçons la cohérence et la convergence des discours financier et extra-financier.

Fort d'une quinzaine de collaborateurs, Capitalcom est leader en France dans le conseil en rapports intégrés ainsi que dans la préparation et le suivi des Assemblées générales.

Contacts

Capitalcom, 10 boulevard Malesherbes – 75008 Paris
01 45 49 94 15

Margaux Rouillard mrouillard@capitalcom.fr
Nathalie Voisine nvoisine@capitalcom.fr



Capitalcom
Sens, Cohérence, Confiance

www.capitalcom.fr | [Twitter @capitalcom1](https://twitter.com/capitalcom1) | [LinkedIn : Capitalcom](https://www.linkedin.com/company/capitalcom)