

LES APPROCHES DU *REPORTING* INTÉGRÉ

Jean-Jacques Pluchart

Professeur émérite

Université Paris I Panthéon-Sorbonne

PRISM-pôle finance

Problématique: analyser les pratiques de *reporting* intégré des *best-in-class* français

Méthodologie: études de cas de 7 groupes français, basées sur une triangulation de données primaires et secondaires

REFERENTIELS THEORIQUES

- **Développement durable** -Stockholm (1972), Brundtland (1987)
Business & Society...
- **Responsabilité sociale (RSE)** -Bowen (1953), Carroll (1991), Porter (1995), Donaldson & Preston (1995), Elkington (1998), Porter & Kramer (2002), Eccles (2010), ADERSE-ORSE...
- **Gouvernance partenariale (critères ESG)** -Freeman (1984), Milgrom & Roberts (1992), Igalens (2004), Capron, Quairel & Berland (2005)...
- **Investissement Socialement Responsable** -Rajan & Zingales (2001), Margolis & Walch (2003), Revelli & Viviani (2011)...

REFERENTIELS INSTITUTIONNELS (1)

- **Référentiels internationaux** -Pacte mondial (2000), IIRC (2011), GRI/ G4 (2013), COP 21 (2015), normes ISO 14 000/26000, AA1000...
- **Référentiels européens** -Livre vert (2001), directive 2014, normes CEN...
- **Lois et normes françaises** - NRE 2001 (art 116), LSF 2003, Grenelle 1 (2009) et Grenelle 2 art 225 (2010), normes AFNOR...

REFERENTIELS INSTITUTIONNELS

(2) cadre de référence IIRC*

- 2003-2011: White, Willis, Eccles, KPMG, South African Governance code (King)
- 2011-2013: IIRC guidelines

Définitions:

Reporting intégré: mesure de la capacité d'une organisation à créer durablement de la **valeur** pour elle-même et son écosystème

Gestion intégrée: management **alignant** les modèles d'affaires, les *process* et les performances de l'entreprise sur sa stratégie

Valeur créée /détruite: variation du **capital** de l'entreprise

Capital: financier/manufacturier, humain, intellectuel, naturel, social, environnemental

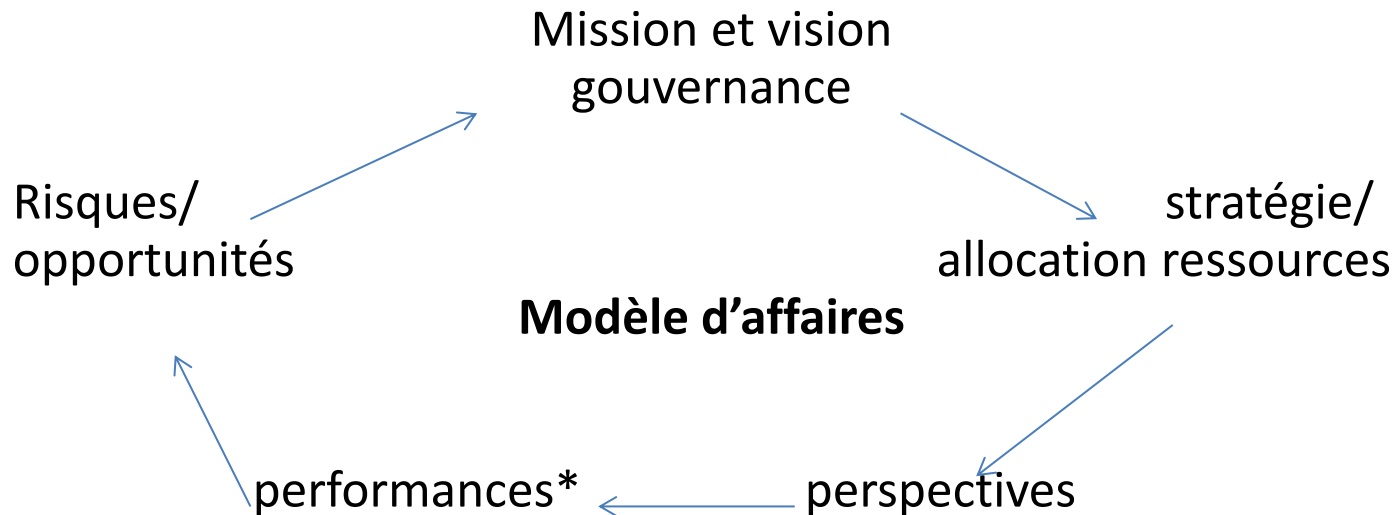
Matérialité: élément **impactant** les valeurs de l'entreprise et de son écosystème (notions **d'externalité** et de **parties prenantes**)

RÉFÉRENTIELS PROFESSIONNELS

- **Agences de notation**
 - Moody's, S&P, Fitch
 - Novethic, Vigeo, Morningstar...
- **Cabinets de conseil**
 - PWC, KPMG, MBB, BSR, IFRSE...
- **Fonds ISR**
 - clean tech*, fonds verts, labels ISR...
- **Associations professionnelles...**
 - Medev, Fed. Professionnelles, DFCG, AS Comptable...
- ***Benchmarks***
 - Sanofi, Danone, Nestlé, Carrefour, Orange, Suez, Total...

PROCESSUS D'INTEGRATION DU *REPORTING*

[2] cadre de référence IIRC



Finalité: valoriser le **capital** de l'entreprise

* soutenables et globales

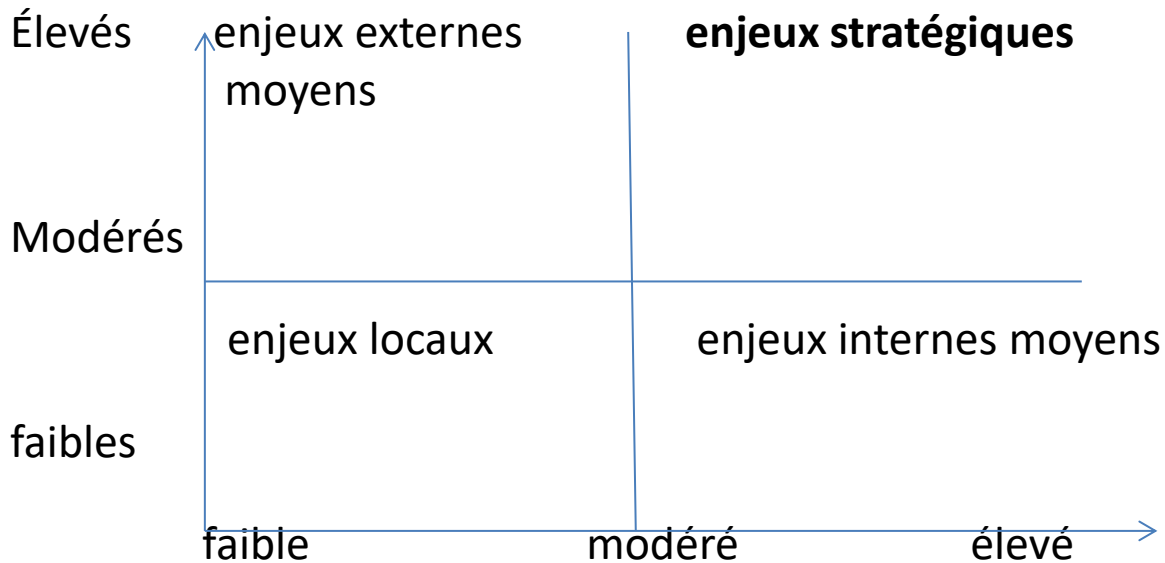
CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Porter & Kramer (2006), Crawford & Scaletta (2005)

- **Segmentations:** - **champ stratégique ou DAS**
- **Classement** - **parties prenantes:** directes/indirectes, opportunités/risques, niveau d'engagement ou d'influence...
- **Echantillonnage** -aléatoire/ administré
-échantillon/panel
- **Consultation des parties prenantes** -dialogue permanent/ occasionnel
-assisté/non assisté

MATRICE DE MATERIALITE des enjeux (récurrents/émergents)

enjeux RSE (opportunités/risques) pour les parties prenantes



***Impacts** sur les performances et la valeur de l'entreprise*


CARTE STRATEGIQUE

Norton (1992,2004), Epstein & Wisner (2001), Germain & Trebucq (2003), Bieker & Waxenberger (2012), Travaillé & Naro (2013)...

Alignement des *process* et des indicateurs de création de valeur sur les objectifs stratégiques, suivant une logique PDCA (*Plan, Do, Check, Act*)

Process de création de valeur

Opportunités *risques* *coûts*



Finance

investissements socialement responsables

Parties prenantes

confiance

contrats

eco-supply

commerce équitable

Process internes

compétences

TQM

eco-management

Apprentissage

capacités

formation RSE

éco-inno.

RAPPORT INTÉGRÉ

cadre de référence IIRC

Contenu

Entreprise /écosystème

Gouvernance

Modèle d'affaires

Risques / opportunités

Stratégie/allocation de
ressources

Performances

Perspectives

Modalités de préparation*

Forme

Cohérente

(interdépendances)

Sélective (adaptée)

Concise

Fiable (quanti/quali)*

Équilibrée

Prospective

Comparable

Diffusable

**principe comply or explain*

RESULTATS (1)

Finalités, missions

groupes	
Total (énergie)	Engagement des parties prenantes et efficacité des process
Engie (énergie)	Transition énergétique équitable, équilibrée , respectueuse des clients et des salariés
Lafarge Holcim (cimenterie)	<i>Our people & our communities</i>
Orange (telecom)	Confiance des parties prenantes et progrès technologique
Sanofi (pharmacie)	Patient, ethics, people, planet
Danone (alimentaire)	<i>Compliance</i> et confiance des parties prenantes
Kering (luxe)	Ethique du luxe et soutenabilité du developpement

RESULTATS (2)

cartographie des parties prenantes

groupes	
Total (énergie)	PP directs et indirects (niveaux d'engagement)
Engie (énergie)	PP stratégiques et tactiques (selon opportunités et risques)
Lafarge Holcim (cimenterie)	PP directs et Etats
Orange (telecom)	PP directs et indirects
Sanofi (pharmacie)	Comité des PP (20)
Danone (alimentaire)	9 PP internes/ 13 PP externes
Kering (luxe)	PP par marques

RESULTATS (3)

Matérialité des enjeux

groupes	Enjeux classés suivant
Total (énergie)	7 thèmes
Engie (énergie)	6 fondamentaux
Lafarge Holcim (cimenterie)	5 axes
Orange (telecom)	3 axes
Sanofi (pharmacie)	4 axes
Danone (alimentaire)	8 catégories
Kering (luxe)	10 thèmes (performance globale)

RESULTATS (4)

Gouvernance

- PDG (sauf Engie)
- administrateurs indépendants
- comités spécialisés (4 à 5): éthique, DD, audit, nomination, rémunération
- Conseil et comités non paritaires (sauf Orange)
- Présidence unique ou duale selon les groupes
- Clubs d'actionnaires dans les 6 groupes
- Comité et charte éthique
- Directions spécifiques (sécurité, *compliance*, DD...)
- Experts indépendants et audits légaux

CONCLUSIONS

- Conformité globale aux normes IIRC, art 225 Grenelle 2 et guides ESG
- Effets d'apprentissage et d'imitation
- Visions sociales homogènes, mais environnementales et sociétales hétérogènes
- Enjeux disparates et plutôt centrés sur les parties prenantes directes (investisseurs, salariés, clients)
- Cartographies des parties prenantes hétérogènes
- Matrices de matérialité des enjeux et cartes stratégiques (BSC) hétérogènes ou incomplètes

Difficulté d'adaptation de la démarche de *reporting* intégré à l'ensemble des entreprises