

Étude Integrated Thinking

LE RAPPORT INTÉGRÉ, INCARNATION MAIS AUSSI CATALYSEUR DE L'INTEGRATED THINKING ?

2^{ème} Édition

2017



En partenariat avec



Le 10 octobre 2017

Plus de 3 000 sociétés dans le monde sont aujourd'hui engagées dans une démarche d'*integrated thinking**. En l'espace de deux ans, le nombre de rapports intégrés publiés en France a été multiplié par 4. Le renforcement des aspirations sociétales, les évolutions réglementaires et la prise de conscience des enjeux de performance globale invitent à repenser l'entreprise dans une approche résolument moderne et cohérente, ouverte sur son écosystème.

C'est tout l'objet de l'*integrated thinking*, qui propose d'appréhender l'entreprise de manière plus globale, plus cohérente et prospective : quelle est la stratégie de création de valeur face aux évolutions attendues de son marché – économiques, sociétales, technologiques, environnementales ? Comment mobiliser toutes les fonctions de l'entreprise pour piloter et mettre en œuvre cette stratégie ? Le constat est partagé, la création de valeur de l'entreprise ne peut plus se mesurer aujourd'hui qu'à l'aune de sa performance financière. Incarnation de la démarche et levier de différenciation, le rapport intégré vise à raconter l'histoire de l'entreprise – son histoire – sur ce chemin de la création de valeur.

La transposition de la Directive européenne sur les informations extra-financières participe de la dynamique en France : en privilégiant la pertinence à l'exhaustivité de l'information, en positionnant le modèle d'affaires et les risques et opportunités comme points d'entrée du reporting, la déclaration de performance extra-financière ouvre la voie au rapport intégré. C'est aussi l'opportunité pour des entreprises françaises longtemps pionnières en matière de RSE – sous l'impulsion conjuguée des lois NRE et Grenelle 2 – de valoriser leur connaissance des parties prenantes et leur antériorité sur le terrain de la performance globale.

CAPITALCOM, le Cliff (Association française des professionnels de la communication financière), Vigeo Eiris, l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) et le C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable) ont associé leurs expertises pour décrypter ce mouvement de fond vers l'*integrated thinking*.

La deuxième édition de notre étude, fondée sur une analyse croisée des pratiques et de la perception de la démarche d'intégration, en France et à l'international, met en évidence les interactions entre *integrated thinking* et rapport intégré : en participant à la formalisation d'un discours plus global – et plus lisible ! – sur l'entreprise, le rapport intégré nourrit l'*integrated thinking* autant qu'il s'en nourrit. Si l'intégration est toujours en phase expérimentale, son appropriation par les entreprises et les bénéfices apparaissent désormais tangibles.

3 ENSEIGNEMENTS MAJEURS SE DÉGAGENT DE CETTE ÉTUDE



1. L'INTEGRATED THINKING, EN PHASE D'APPROPRIATION PAR LES ENTREPRISES
2. LE RAPPORT INTÉGRÉ, UN PROJET À FORTE DIMENSION EXPÉRIMENTALE
3. UNE DYNAMIQUE DE PROGRÈS, DES BÉNÉFICES DÉJÀ MANIFESTES

1. L'INTEGRATED THINKING, EN PHASE D'APPROPRIATION PAR LES ENTREPRISES

Plus de 3 000 entreprises dans le monde sont aujourd'hui engagées dans l'*integrated thinking**. Si le vocable recouvre une hétérogénéité d'approches et de pratiques, les émetteurs français s'accordent à dire que le mouvement est lancé – avec des niveaux de maturité divers : 35 % jugent la démarche à ses prémices et 28 % la considèrent avancée ou très avancée dans leur entreprise.

Signe des enjeux croissants de l'*integrated thinking* pour les entreprises, **les instances de gouvernance s'emparent désormais du sujet.**

Illustration de la démarche, l'impulsion des travaux sur le rapport intégré est donnée par le Conseil d'Administration ou de Surveillance et/ou le Comité exécutif dans la majorité des entreprises françaises (55 %). Cette appropriation est à la fois évidente et forte de sens, puisque l'*integrated thinking* nourrit la réflexion stratégique.

Au-delà du portage du projet, la diffusion de l'*integrated thinking* se traduit très concrètement par une évolution des pratiques des entreprises, visant à renforcer la **pertinence et la cohérence de leur stratégie de création de valeur**. Sur les 50 entreprises étudiées au plan international, plus de la moitié identifient les mégatendances pouvant impacter leur marché à moyen et long termes, 45 formalisent leur *business model* et les ¾ intègrent une dimension de durabilité à leur stratégie. Enfin, un tiers d'entre elles proposent une cartographie des compétences du Conseil d'Administration ou de Surveillance, valorisant ainsi l'alignement des expertises avec les enjeux et la stratégie de l'entreprise.



Paroles d'investisseur

« L'*integrated thinking*, c'est la capacité de penser de manière holistique et stratégique la façon dont une entreprise transforme les enjeux sociaux en opportunités économiques. »

Paroles d'émetteur

« Le CEO a impulsé la démarche [de rapport intégré], soutenu par plusieurs administrateurs. »

Exemple de bonne pratique



La prise en considération des enjeux matériels pour le Groupe et ses parties prenantes fait l'objet d'une attestation par le Comité exécutif d'**Aegon** dans son rapport intégré.

2. LE RAPPORT INTÉGRÉ, UN PROJET À FORTE DIMENSION EXPÉRIMENTALE

L'*integrated thinking* gagne également du terrain dans la communication des entreprises : le rapport intégré a pris bonne place dans le paysage des publications *corporate*. **Plus de 1 500 rapports intégrés sont aujourd'hui recensés dans le monde***. En France, leur nombre est passé de 16 en 2016 à 23 en 2017, un chiffre en hausse de plus de 40 % !



Paroles d'émetteur

« La préparation d'un rapport intégré est un accélérateur de l'*integrating thinking*. »

Cette progression intervient dans un contexte de **repositionnement et souvent de simplification des publications annuelles** : le rapport intégré remplace le rapport annuel dans 72 % des entreprises étudiées et le rapport de développement durable dans 68 % des cas. Notons que, si la terminologie « rapport intégré » a pu faire débat, elle semble aujourd'hui pleinement assumée par les entreprises : 66 % des documents étudiés y font explicitement référence dans leur titre (vs. 60 % en 2016).

Paroles d'émetteur

« La réalisation d'un rapport intégré permet de mettre autour de la table des équipes qui – auparavant – ne dialoguaient pas entre elles. »

L'approche globale de l'entreprise sous-tendue par l'*integrated thinking* trouve écho dans la **transversalité croissante de la réalisation du rapport intégré** : plus de 55 % des émetteurs français mentionnent le copilotage du projet par plusieurs directions (vs. 27 % en 2016). Soulignons l'**implication croissante de la communication financière** (45 % vs. 36 % en 2016) même si la Direction RSE ou Développement Durable reste motrice du rapport intégré (70 % des émetteurs, en recul de 21 points par rapport à 2016).

Outil de communication certes, **le rapport intégré apparaît surtout comme un accélérateur – voire un élément déclencheur – de la démarche d'intégration**. Sa réalisation est avant tout guidée par la volonté d'expliquer et de valoriser la stratégie (80 % des émetteurs français exprimés) ou de s'inscrire dans une démarche d'intégration (75 %). En outre, l'utilisation du rapport intégré comme terrain d'expérimentation de l'*integrated thinking* prend de l'ampleur (40 % des émetteurs exprimés vs. 27 % en 2016). Ce n'est pas tant le niveau d'avancement de la démarche d'intégration que la volonté de s'y engager qui préside à la réalisation d'un rapport intégré.

La dimension empirique du rapport est d'autant plus forte que **sa réalisation semble de plus en plus rapide à mettre en œuvre** pour les entreprises : elles sont en effet 75 % à avoir initié le projet l'année de sa publication ou un an auparavant (vs. 50 % en 2016).



Exemple de bonne pratique

Altarea Cogedim communique sur sa démarche d'*integrated thinking* dans le cadre de son rapport stratégique intégré mais aussi de ses résultats annuels.

3. UNE DYNAMIQUE DE PROGRÈS, DES BÉNÉFICES DÉJÀ MANIFESTES

Si la performance et la stratégie sont citées par les émetteurs comme les principaux axes de travail de l'*integrated thinking*, force est de constater que **le rapport intégré se focalise encore souvent sur la création de valeur passée**. La performance réalisée représente ainsi 46 % en volume des rapports internationaux étudiés (25 % en France), au détriment d'une approche plus prospective ; la valorisation des actifs immatériels – pourtant au cœur de la création de valeur des entreprises – reste encore peu mise en avant.

La connectivité entre les informations – c'est-à-dire la mise en perspective des contenus les uns par rapport aux autres – constitue un autre axe d'amélioration fort : elle apparaît en effet très limitée voire inexistante dans 26 % des rapports intégrés étudiés. **Dans un contexte d'homogénéisation croissante tant des éléments de contenu que dans la structure d'un rapport intégré, la connectivité des informations devient cruciale pour valoriser les spécificités de l'entreprise.**

Catalyseur de la démarche d'intégration, le rapport intégré se révèle être un **exercice perfectible... surtout après la première édition** ! D'après les émetteurs, les évolutions de fond – relatives notamment à la présentation du *business model* et de la stratégie – interviennent en année 2 ; le principal enjeu en année 3 concernerait la pédagogie, à la fois sur le fond (renforcement des commentaires et explications) et sur la forme (ajout d'infographies).

Les bénéfices du rapport intégré sont cependant manifestes dès la première année. Selon les émetteurs, l'amélioration de la compréhension de l'entreprise – en particulier ses leviers de création de valeur et sa stratégie – et de la qualité de l'information constituent les principaux bénéfices pour les collaborateurs et les actionnaires (cités en moyenne par la moitié des émetteurs, vs. un tiers en 2016).

L'utilité du support s'apprécie également au regard de son utilisation : **le rapport intégré s'est fait une place de choix parmi les documents examinés par les analystes et investisseurs**, étudié par la majorité des investisseurs consultés. Si les communiqués de presse, les résultats et le Document de Référence restent des incontournables, le rapport intégré serait consulté davantage que le rapport annuel et le rapport de développement durable... lorsque ceux-ci continuent d'être publiés.



Exemple de bonne pratique

La **connectivité** du rapport intégré d'**ENGIE** est assurée par une **infographie**, reprise tout au long du rapport, et présentant de manière structurée **les objectifs stratégiques et le plan de transformation du Groupe**.



Paroles d'émetteur

« *Le rapport intégré permet de donner du sens aux chiffres.* »

Paroles d'émetteur

« *Le lecteur doit refermer le rapport intégré en sachant quoi penser de l'entreprise.* »

Méthodologie

CAPITALCOM, en partenariat avec le Cliff, Vigeo Eiris, mais également cette année, l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) et le C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable) a réalisé pour la seconde année, une étude internationale sur les rapports intégrés, publiés en 2017, qui s'appuie sur trois axes :

- une **analyse approfondie de 50 rapports intégrés parus sur cinq continents** – dont 20 français, 20 européens (hors France), 3 d'Amérique du Nord, 2 d'Afrique du Sud, 4 d'Asie-Océanie et 1 d'Amérique du Sud – à partir d'une grille d'évaluation de 25 critères ;

- une **enquête auprès d'une soixantaine d'entreprises françaises**, 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 ;

- une **enquête auprès d'une dizaine d'investisseurs internationaux** mainstream et ISR, sur leurs attentes et leur perception de l'*integrated thinking* et des rapports intégrés.

* Selon l'IIRC

À PROPOS



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 Marnierre, CAPITALCOM accompagne des entreprises telles qu'Air Liquide, Bouygues, Crédit Agricole SA, ENGIE, L'Oréal, LVMH, Groupe PSA, Sanofi, Schneider, Solvay, SUEZ, ... ou encore Altarea Cogedim, BIC, Nexity... 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. 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. www.cliff.asso.fr



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'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 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 Entreprise 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



CONTACTS

Pour CAPITALCOM

Déborah Slama

01 45 49 93 57

dslama@capitalcom.fr

Pour le CLIFF

Laurence Duc

01 47 76 05 70

cliff@cliff.asso.fr

Pour le C3D

Laurence Vandaele

01 78 15 04 82

laurence.vandaele@nexans.com

Pour l'IFACI

Béatrice Ki-Zerbo

01 40 08 48 09

bkizerbo@ifaci.com

Pour Vigeo Eiris

Elise Attal

01 55 82 32 12

elise.attal@vigeo.com