

15/07/2019

# Bonnes feuilles

Numéro 4



## LA TRANSFORMATION PHYGITALE DES ENTREPRISES

Les stratégies des métiers du chiffre, du droit  
et du conseil

Extrait IV

**L'intégration des reportings financier et extra-financier des entreprises**  
*par Jean-Jacques Pluchart*

Coordonné par :  
**Jean-Jacques Pluchart**, professeur émérite à  
l'Université Panthéon-Sorbonne

© CCEF



Compagnie des Conseils  
et Experts Financiers

## Extrait IV

# L'intégration des reportings financier et extra-financier des entreprises



*Jean-Jacques Pluchart*

Professeur émérite à l'Université de Panthéon Sorbonne et administrateur de la CCEF

L'intégration par les entreprises de leurs reportings financier et extra-financier se développe dans la plupart des pays occidentaux. Les rapports de Novethic révèlent que les groupes français ont rattrapé leur retard dans l'intégration de leur reporting. Selon l'Observatoire Ernst & Young de l'information extra-financière (2016), les sociétés du CAC 40 rendent mieux compte de leurs stratégies de création de valeur pour leurs parties prenantes. Certains groupes français figurent désormais parmi les plus engagés dans le processus d'intégration économique et sociale de leurs stratégies, de leurs activités et de leurs gouvernances. Mais ces progrès affichés dans les démarches d'intégration financière et extra-financière recouvrent en fait des principes, des techniques et des pratiques encore hétérogènes. Ces disparités résultent apparemment de contingences de natures technologique (selon les métiers), stratégique (selon les objectifs à long terme), organisationnel (selon le mode de gouvernance) et surtout, culturelle. En France, depuis la loi Grenelle 2 de 2010 (article 225) et la directive européenne de 2014, le reporting intégré est rendu obligatoire depuis 2016 pour les sociétés cotées en bourse et/ou de plus de 500 salariés, et depuis 2019, une déclaration de performance extra-financière est imposée aux PME dont le chiffre d'affaires est supérieur à 8 millions.

L'Autorité des Marchés Financiers (2016) préconise une « démarche d'intégration permettant aux investisseurs de mieux appréhender la stratégie de création de valeur et la performance globale de l'entreprise ». En 2018, la plupart des entreprises françaises cotées ont intégré des enjeux RSE dans leurs cartographies des risques et se sont fixées des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux à moyen terme. Mais, au-delà du reporting, seuls quelques groupes s'efforcent de publier des comptes de résultats consolidés (global P&L) intégrant réellement leurs performances financières, sociales et environnementales. Cette étude soulève la problématique de l'évolution des processus de reporting appliqués par les groupes français au cours de la période de 2012 à 2017. Elle repose sur les études des cas de sept pionniers du reporting intégré. Elle engage une réflexion exploratoire sur les conditions d'applicabilité de leurs méthodes aux PME et ETI, ainsi que sur les critères de validation des rapports par les métiers du chiffre. Le cadre du reporting intégré repose sur des principes, des concepts et des modèles de nature théorique, institutionnelle et professionnelle.

## 4.1. UNE INFLATION NORMATIVE

Le cadre du reporting intégré repose sur des principes, des concepts et des modèles de nature théorique, institutionnelle et professionnelle.

### 4.1.1. Les référentiels théoriques

Les modèles de reporting intégrant les performances financières et extra-financières de l'entreprise, relèvent de quatre principales écoles théoriques.

- Le modèle du développement durable, rendu public par la déclaration de Stockholm (1972), le rapport Brundtland (1987), les recherches du courant Business & Society... , qui promeuvent « un développement répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».
- La théorie des parties prenantes (stakeholder theory), initiée par Bearle et Means (1932), puis par Freeman (1984), selon laquelle la stratégie de l'entreprise doit mieux prendre en compte les intérêts des salariés, clients, fournisseurs, administrations, associations... de la société et de la planète. Elle a introduit les concepts de gouvernance et de valeur partenariales de l'entreprise (Charreaux & Desbrieres, 1998). Elle donne lieu au débat actuel sur le shareholder welfare (Zingalès & Hart, 2016).

- Le concept de responsabilité sociale et environnementale (RSE ou ESR), introduit par Bowen (1953) puis développé par Carroll (1991) et Elkington (1998), qui est à l'origine du modèle du Triple Bottom Line (TBL) intégrant des indicateurs Sociaux, Environnementaux et Financiers.

- La notion d'investissement socialement responsable (ISR) dans des entreprises et des associations répondant aux critères Environnementaux Sociaux et de Gouvernance (ESG), et faisant l'objet d'une notation sociale ou sociétale (Rajan et Zingales, 2001 ; Porter et Kramer, 2002 ; Margolis et Walch, 2003).

### 4.1.2. Les référentiels institutionnels

Les référentiels institutionnels couvrent des territoires respectivement :

- International, avec notamment le Pacte mondial (2000), les référentiels de l'IIRC<sup>1</sup> (2011/2013), de la GRI/ G4<sup>2</sup> (2013) et de la COP 21 (2015), de l'OIT<sup>3</sup> ..., ainsi que les normes ISO 14 000/26000 et AA1000 ;
- Européen, notamment avec le Livre Vert (2001) de la Commission européenne, la directive européenne de 2014 et les normes de qualité CEN ;



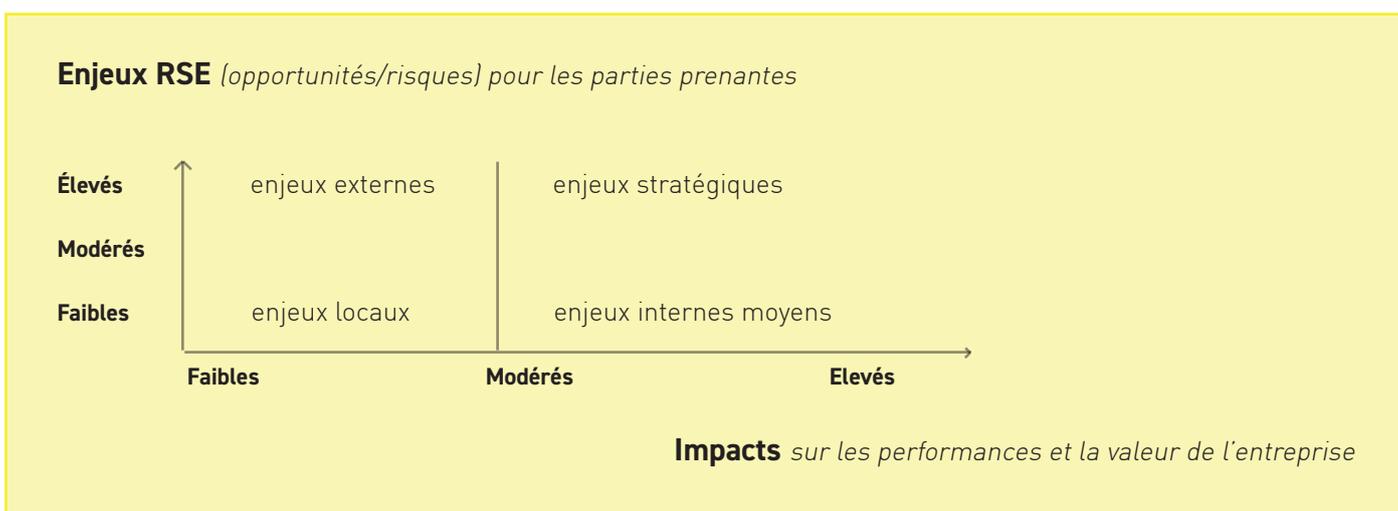
• National, avec principalement, la loi Nouvelle Réglementation Economique (2001, article 116), la loi de Sécurité Financière (2003), les lois Grenelle 1 (2009) et Grenelle 2 - article 225 (2010, 2017), la loi Transition énergétique - art 173 (2015), le guide de l'Autorité des Marchés Financiers (2016), l'ordonnance de 2017 sur la performance extra-financière, la loi Pacte de 2019 sur « l'entreprise à mission », ainsi que les normes AFNOR (SD 21000)...

Les cadres du reporting les plus appliqués sont ceux de la GRI et de l'IIRC, qui proposent un processus d'intégration des indicateurs financiers, extra-financiers et de gouvernance. Le guide GRI/G4 vise la mesure des risques encourus par l'entreprise et ses parties prenantes, tandis que l'IIRC propose un véritable « guide du reporting intégré », afin de « mesurer la capacité d'une organisation à créer durablement de la valeur pour elle-même et son écosystème ». Cette valeur (créée ou détruite) correspond à la variation (positive ou négative) du capital de l'entreprise, qui couvre ses patrimoines financier, manufacturier, humain, intellectuel, naturel, social et environnemental. La valorisation de ce capital implique de pratiquer une gestion intégrée, « alignant » le modèle d'affaires, « l'éco-management responsable », les performances globales, la stratégie socialement responsable de l'entreprise.

Cet alignement comporte plusieurs exigences :

- La conformité des activités de l'entreprise et des comportements de ses acteurs aux règles et aux normes Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG), définies par les institutions internationales et nationales, publiques et professionnelles.
- La réalisation d'une cartographie des parties prenantes, définies comme des « acteurs d'un écosystème impliqués par les activités de l'entreprise ».
- La construction d'une matrice de matérialité, destinée à hiérarchiser les facteurs qui impactent le capital de l'entreprise et de son écosystème. La matérialité recouvre « la faisabilité des actions à mettre en œuvre pour maîtriser leurs enjeux et leurs impacts sur la capacité de l'organisation à créer, préserver ou éroder de la valeur pour elle-même, ses parties prenantes et la société toute entière ». La matrice de matérialité classe les enjeux sociaux et environnementaux en fonction de leurs impacts respectifs sur les parties prenantes et sur l'entreprise. Sa construction est en principe issue d'un dialogue avec ces dernières. Elle vise à déterminer les enjeux stratégiques.

### Encadré 1. La matrice-type de matérialité des enjeux selon l'IIRC





- Par une démarche de type Sustainable Balanced Scorecard (SBS), la construction d'une carte stratégique vise à dégager les interactions dynamiques entre 4 grands facteurs (finance, parties prenantes, process internes, apprentissage organisationnel) et 3 principales sources (opportunités, risques, coûts) de création de valeur par l'entreprise et son écosystème. Elle suit la même logique de type PDCA (Plan, Do, Check, Act) ou «loi de Deming» que celle du BSC classique. D'autres référentiels plus spécifiques ont été définis par des organismes internationaux. Le Board on Climate-related Financial Disclosure (BCFD) s'efforce de les intégrer.

#### 4.1.3. Les référentiels professionnels

Les référentiels précédents inspirent les nombreux guides de reporting diffusés par des organismes professionnels :

- Les agences de notation ou de scoring social comme Novethic et Vigeo, ainsi que les comparateurs comme Crowe Horwath et les palmarès des médias comme le green ranking global 500 de Newsweek ;
- Les associations professionnelles, comme le MEDEF, l'Ordre des Experts Comptables, la DFCG, la CCEF... ;
- Les cabinets d'audit et de conseil, comme les big four, les big three (MBB) ou certains cabinets de souche ;

- Les fonds d'investissement responsable (ISR) bancaires ou indépendants, qui pratiquent la « finance durable ouverte », ainsi que les indices boursiers comme le FTSE4Good (bourse de Londres) et le Dow Jones Sustainability World Index (DJSI – New York Stock Exchange). Les émetteurs de rapports extra-financiers s'inspirent également des meilleures pratiques des best-in-class ou des pionniers comme Danone, Sanofi ou Carrefour. Dans la pratique, les entreprises doivent donc se référer à des concepts, répondre à des principes et conjuguer des référentiels normatifs relativement hétérogènes.

## 4.2. DES ETUDES DE CAS ORIGINALES

L'analyse des rapports intégrés de sept groupes français (considérés comme des pionniers du reporting) sur la période de 2012 à 2017<sup>4</sup>, apporte des éléments de réponses à sept principaux questionnements : la vision stratégique, le modèle économique et la chaîne de valeur, la cartographie des parties prenantes, la matrice de matérialité des enjeux, l'alignement des processus internes et des indicateurs de performance sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, le mode de gouvernance, le design du rapport intégré. Les sept cas étudiés couvrent différents métiers et cultures : Danone (industrie alimentaire) ; Engie et Total (énergie), Kering (industrie du luxe) ; Lafarge-Holcim (industrie lourde), Orange (télécommunications), Sanofi (industrie pharmaceutique).

### 4.2.1. Le cas de Danone

Le groupe alimentaire Danone a été un des premiers à conformer son rapport de développement durable aux lignes directrices de la GRI. Il a fondé son analyse de matérialité sur la consultation d'un échantillon représentatif de parties prenantes (9 internes et 13 externes), sur une hiérarchisation des enjeux en fonction de leurs impacts juridiques et financiers, sur la réputation de l'entreprise, sur la confiance des investisseurs, sur la loyauté des clients et la satisfaction des salariés. Un accent particulier a été mis sur les droits de l'homme. Les enjeux ont été segmentés en 8 catégories puis classés de 1 à 15. Ils ont ensuite été affectés à chaque maillon de la chaîne de valeur du groupe : production de matières premières, production industrielle, transport, vente et consommation, fin de vie du produit.

### 4.2.2. Le cas d'Engie

Le groupe énergétique Engie se conforme au guide de l'IIRC. Dans sa matrice de matérialité, il affiche six « fondamentaux » : pratique des affaires, acceptabilité sociale, santé-sécurité, sûreté des installations, émissions de gaz à effet de serre, réputation.

Il vise quatre «ambitions» : mettre en œuvre la transition énergétique basée sur la décarbonisation et la décentralisation du système, assurer un mix énergétique équitable, des relations clients confiantes et le développement de ses salariés. Il distingue les enjeux spécifiques et prospectifs, à suivre, majeurs et cruciaux. Sa gouvernance repose sur un conseil d'administration comportant une présidence distincte de la direction générale, des administrateurs indépendants et quatre comités spécialisés.

#### 4.2.3. *Le cas de Kering*

Le groupe d'industries de luxe Kering est un des pionniers français du reporting extra-financier. Son rapport se conforme aux dispositions de l'article 225 de la loi Grenelle 2. Ses objectifs et sa batterie d'indicateurs sont répartis en dix principaux thèmes : consommation d'énergie, d'eau, de papier, de packaging et de matières premières, production de déchets, transport, pollution de l'air, management de l'environnement, données générales des sites. Le protocole d'intégration est structuré en planification des tâches, procédures de collecte, méthode d'extrapolation et d'estimation, choix des indicateurs. L'application du protocole est déléguée aux sustainable leads des différentes marques (ou « maisons ») du groupe. Ce dernier privilégie les enjeux sociaux et sociétaux ainsi que l'efficacité de sa chaîne d'approvisionnement. Il s'efforce de publier des indicateurs mesurant sa performance globale (global P&L). Sa gouvernance repose sur un conseil d'administration assisté de commissions dédiées au développement durable, rémunérations, audit, recherche & développement, ainsi que d'un groupe de conseillers techniques et d'un comité d'éthique.

#### 4.2.4. *Le cas de Lafarge - Holcim*

La stratégie du cimentier Lafarge Holcim est centrée sur ses salariés (our people), les autres parties prenantes (our communities), le climat (climate), l'économie circulaire (circular economy), l'eau et la nature (water and nature). Ces axes portent respectivement sur la sécurité et la diversité des salariés, les droits de l'homme, les émissions d'oxyde de carbone, le recyclage des déchets, les économies d'eau et d'énergie. Ces priorités reflètent directement les opportunités et les contraintes respectives des différents maillons de la chaîne de valeur du groupe. Les KSI (key social indicators) du rapport sont issus de procédures spécifiques : procurement scorecard, stakeholder engagement survey, legacy reporting system... Son mode de gouvernance respecte les principes conventionnels.

#### 4.2.5. *Le cas d'Orange*

Le rapport du groupe de télécommunications se réfère au code AFEP-MEDEF dérivé des guides de l'IIRC et de la GRI. La gouvernance du groupe est organisée suivant un mode à la fois partenarial (avec des administrateurs indépendants) et paritaire (hommes-femmes), mais sa présidence et sa direction générale sont fusionnées. Les enjeux du groupe sont axés sur la confiance des parties prenantes, le progrès technologique et la protection de l'environnement (notamment la lutte anti-pollution et la gestion des déchets). La démarche RSE est considérée comme étant un « des piliers du processus de management du groupe », qui se donne notamment pour mission de « devenir le meilleur acteur de la RSE dans le monde des télécoms ».

#### 4.2.5. *Le cas de Sanofi*

Le reporting du groupe se réfère au guide de l'IIRC. Le groupe vise la recherche d'un leadership dans ses activités-clé. Elle est orientée autour de quatre axes : patient (accès aux soins et sécurité des patients), ethics (éthique en R&D et en affaires), people (respect des droits humains et développement des compétences), planet (réduction de l'empreinte carbone et gestion de l'eau et des déchets). Ces orientations ont été notamment influencées par les recommandations de la COP 21. Sa Direction générale a mis en place deux réseaux (métiers et régions) afin de recueillir les KSI, sous le contrôle des Directions Compliance, RH, Sécurité et environnement. Un dialogue a été ouvert afin d'instaurer la confiance avec les parties prenantes dont les 69 représentants sont coordonnées par un comité composé de 20 personnalités extérieures (incluant notamment des fonds ISR et des ONG). La matrice de matérialité, construite suivant les normes de l'IIRC, porte sur 12 enjeux génériques et 4 enjeux prioritaires ou axes stratégiques. Le processus d'intégration de son reporting se décompose en 5 étapes : fixation de la méthode de travail, définition des enjeux, évaluation de leurs impacts, cartographie des enjeux, validation et publication du rapport.

#### 4.2.5. *Le cas de Total*

L'intégration du reporting du groupe Total est centrée sur l'engagement des parties prenantes et sur l'efficacité des processus opératoires. Elle suit les prescriptions de l'International Petroleum Industry Environment Convention, dérivées de celles de l'IIRC. Le groupe vise à assurer la sécurité et la sûreté des personnes, à préserver l'intégrité de ses installations, à intégrer les défis du développement

durable dans la conduite de ses activités et à renforcer son intégration locale en mettant le dialogue avec ses parties prenantes au centre de sa politique. La gouvernance du groupe repose sur un conseil d'administration de sa société-mère comportant un président-directeur général et quatre comités : d'audit, des rémunérations, de gouvernance et d'éthique, stratégique. L'analyse de matérialité permet de dégager les enjeux des activités du groupe auprès de ses diverses parties prenantes : salariés, fournisseurs, clients, actionnaires, Etat-administrations, riverains, médias, ONG, organisations internationales. La matérialité des enjeux est analysée en fonction des thèmes de la sécurité-santé-sureté, de l'éthique, du climat, de l'environnement, des hommes, de l'engagement sociétal et du supply chain management. Les indicateurs de performance sont classés en 42 catégories d'informations quantitatives et/ou qualitatives, et sont audités par des experts indépendants. La performance CSR (Corporate Social Responsibility) du Groupe est évaluée par plusieurs agences de notation.

### 4.3. DES PROCESSUS HETEROGENES DE REPORTING

L'observation des processus montre qu'ils ont traversé des phases :

- d'adapter aux prévisions successives des règlements et des référentiels;
- d'expérimentation de nouveaux modèles de construction de chaîne de valeur, de cartographie des parties prenantes, de matricage des enjeux, d'alignement des processus opératoires et d'organisation de la gouvernance;
- de déclinaison des indicateurs de performance respectivement sociétaux, sociaux et environnementaux.

#### 4.3.1. La vision stratégique et la chaîne de valeur

Les visions stratégiques affichées par les groupes n'expriment que partiellement leurs approches de la gestion intégrée. Elles sont relativement homogènes en matière de développement social et de gouvernance, mais plutôt hétérogènes en matière de protection de l'environnement et de responsabilité sociétale. Cette disparité s'explique principalement par des expositions différentes aux risques environnementaux selon les technologies exploitées et les métiers exercés. Les analyses des chaînes de valeur des groupes et des opportunités et menaces pesant sur chacun de leurs maillons, sont généralement globales et reflètent insuffisamment les spécificités des différents modèles d'affaires, domaines d'activité stratégique et/ou écosystèmes de ces groupes. D'une manière générale, les

processus opérationnalisent des visions de natures très différentes selon les groupes : « l'engagement des parties prenantes et l'efficacité des processus », pour Total, le « modèle d'affaires » pour Engie, les axes « patient-ethics-people-planet », pour Sanofi...

#### 4.3.2. Les cibles du reporting

L'étude montre que, selon les cas, les démarches des entreprises ciblent plutôt :

- les parties prenantes de leurs écosystèmes : elles se réfèrent principalement aux recommandations de leurs fédérations professionnelles (MEDEF, branches) et associations professionnelles (OSEC, ORSE...);
- les investisseurs socialement responsables: elles suivent certaines prescriptions des agences de notation sociale (Novethic, Vigeo, ...), des cabinets de conseil (Deloitte, EY, PWC, KPMG, MBB...) et des fonds ISR, dont les pratiques relèvent principalement du management anglo-saxon.

#### 4.3.3. La cartographie des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes fait appel à des méthodes disparates de la part des entreprises observées. La plupart d'entre elles ne segmentent pas leurs champs stratégiques par métiers et/ou marchés avant de cartographier, bien que les écosystèmes de ces derniers soient différents. Elles classent leurs parties prenantes suivant leurs types de relations (directes ou indirectes, comme Lafarge Holcim), leurs positionnements (internes ou externes, comme Total) ou leurs sphères d'influence (comme Danone), mais aussi, suivant leurs niveaux d'engagement (en fonction de critères souvent non définis) dans les activités de l'entreprise. La plupart des groupes expriment les enjeux en termes de risques plutôt que d'opportunités. Les modes de sélection et de consultation des parties prenantes ne sont généralement pas précisés (enquêtes ou comité, dialogue permanent ou occasionnel...).

#### 4.3.4. La matrice de matérialité des enjeux

La matrice de matérialité classe les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux en fonction de leurs impacts respectifs sur l'entreprise et sur les parties prenantes. Sa construction est en principe issue d'un dialogue avec les parties prenantes. Elle vise à déterminer les enjeux ESG stratégiques. Les matrices analysées respectent dans l'ensemble ces principes de construction, mais elles les déclinent suivant des modes différents : niveaux d'enjeux et d'impacts plus ou moins démultipliés, enjeu

stratégiques plus ou moins identifiés, enjeux génériques (protéger l'environnement, sécuriser les opérations...) plus ou moins distingués des enjeux spécifiques, enjeux de toutes natures plus ou moins classés et hiérarchisés...

#### 4.3.5. L'alignement stratégique

Les rapports analysés ne font pas explicitement référence à la démarche du SBS, bien que les entreprises s'efforcent implicitement de l'appliquer. Sa maîtrise devrait pourtant contribuer à mieux expliquer la logique du processus de création de valeur de l'entreprise, la connectivité entre leurs facteurs et les implications respectives dans ce processus, des investisseurs, des autres parties prenantes, de l'organisation et des compétences des salariés de l'entreprise.

#### 4.3.6. Les modes de gouvernance

Tous les groupes observés déclarent se conformer aux codes de gouvernance AFEP-MEDEF, avec des conseils d'administration comportant des administrateurs indépendants et des comités ad hoc. Toutefois, une minorité d'entre eux ont mis en place une structure duale avec une présidence distincte de la direction générale opérationnelle, un comité d'éthique et une commission technique chargée du reporting. La parité homme-femme dans les conseils d'administration est inégalement respectée.

#### 4.3.7. Les designs des rapports

L'enquête révèle que 5 groupes intègrent leurs rapports financier, extra-financier et de gouvernance dans un seul « document de référence » (comportant de 250 à 450 pages). Ils adjoignent à ce document un rapport de synthèse intitulé « rapport RSE, climatique ou intégré ». La plupart des sociétés du CAC 40 publient 2 rapports. Les autres groupes émettent 3 ou 4 rapports (financier, non financier, RSE, soutenable ...). La rédaction des rapports intégrés respecte dans l'ensemble l'architecture recommandée par l'IIRC ou par le GRI. Les contenus des rapports portent généralement sur l'entreprise et son écosystème, sa gouvernance, son (ou ses) modèle(s) d'affaires, ses principaux risques et opportunités, sa stratégie et son allocation de ressources, ses perspectives et ses performances globales. Dans l'ensemble, contrairement aux recommandations de l'IIRC, les données fournies sont insuffisamment « sélectives, concises, équilibrées, prospectives et comparables » (smart data). Les rapports ne semblent pas vraiment respecter le principe « se conformer ou expliquer », notamment en cas de contre-performances. Les rapports font rarement état de projets et/ou de budgets précis en faveur de la RSE.

### 4.4. LA VALIDATION DES RAPPORTS PAR LES AUDITEURS EXTERNES

Les recherches appliquées au reporting extra-financier ou intégré sont encore embryonnaires. Elles constatent que les entreprises publiant les rapports les mieux documentés, relèvent plutôt du droit codifié (Mori et al., 2014), sont les plus exposées aux risques sociaux et surtout environnementaux (Danak-Ayadi, 2006) et/ou aux pressions médiatiques (Aerts & Cormier, 2009). Les rapports affichent des discours relevant parfois du greenwashing (Cho et al., 2010), et/ou n'attestant que de la conformité aux lois (Boiral, 2013). Afin de renforcer la confiance de leurs parties prenantes, un nombre croissant de sociétés (cotées ou non cotées) font valider leurs rapports intégrés par des tiers de confiance indépendants. L'audit légal des rapports intégrés est obligatoire en France pour les sociétés cotées ou de plus de 500 salariés, mais il est facultatif dans la plupart des autres pays. L'audit des déclarations de performance extra-financières est obligatoire pour les PME de plus de 8 millions de chiffre d'affaires et/ou de plus de 50 salariés, depuis 2019. Les groupes internationaux font appel à un ou plusieurs cabinets d'audit-conseil membres des réseaux des big four (Deloitte, E&Y, KPMG, PWC). Deegan (2006), Simnett et al (2009) puis Michelon (2015) observent une grande variété de procédures d'audit, plus axées sur la vérification des indicateurs que sur la pertinence des objectifs. Ces recherches invitent les métiers du chiffre à constituer des réseaux pluridisciplinaires afin de mieux maîtriser les dimensions extra-financières de l'audit.

Plusieurs groupes, comme Danone et Kering, s'efforcent d'intégrer les indicateurs de performances financiers et extra-financiers, afin de mesurer la performance globale de leurs groupes. Ils se heurtent à l'hétérogénéité des critères de mesure statistique et de valorisation financière des différents types de capital, de risques et de coûts cachés. Plusieurs associations professionnelles (Ordre des experts comptables, Académie des sciences comptables, CCEF...) diffusent des guides et dispensent des formations à l'attention des auditeurs. Ces organismes s'efforcent de concevoir de nouvelles formes de reporting - appelés « Emerging Forms of External Reporting » (EFER) - mieux adaptées à l'entreprise post-RSE » (Torres, 2018) et affranchies des règles du reporting financier classique. La responsabilisation sociétale conduit l'organisation à anticiper les effets de ses décisions et de ses activités sur toutes les parties prenantes directes et indirectes. Cette « redevabilité » envers la société passe par une éthique basée sur un devoir de vigilance, un respect des règles légales et professionnelles (compliance) et une obligation de transparence (reporting).

## CONCLUSION

### Un processus d'apprentissage à la fois collectif et individuel

Ces observations révèlent que le processus d'intégration du reporting des groupes français traverse encore sa phase exploratoire, malgré les avancées constatées depuis 2012. Elles montrent que seuls quelques pionniers s'efforcent de dépasser le stade d'une stricte application des standards internationaux et des lois nationales, en s'engageant dans une démarche à la fois globale et pionnière « d'éco-management ».

Sur le plan pratique, au cours de la période observée, l'enquête montre l'influence croissante de la logique d'intégration régulée par des référentiels anglo-saxons (notamment de l'IIRC) et organisé en quatre phases :

- de conception d'une vision stratégique et de choix d'un mode de gouvernance,
- de positionnement de l'entreprise dans sa chaîne de création valeur et dans son écosystème,
- de cartographie des parties prenantes et d'exploration des enjeux en termes d'opportunités et de risques,
- d'alignement de ses activités, de son organisation et de ses performances sur sa stratégie.

La convergence est plus rapide dans les deux premières phases – où se développent des effets de mimétisme autour des entreprises leaders – que dans les deux dernières, où pèsent diverses contingences stratégiques et technologiques. L'étude met en lumière la difficulté d'adaptation du processus de reporting intégré à l'inflation normative et à la diversité des entreprises, notamment des PME et des ETI.

Sur un plan plus théorique, l'étude révèle que le reporting intégré recouvre un processus d'apprentissage complexe régulé par:

- des valeurs endogènes et exogènes (Dewey, 2011)
- des visions mobilisatrices (Boutinet & Brechet, 2014)
- des « règles du jeu » (Reynaud, 1997)
- des effets de mimétisme entre entreprises (Powell & DiMaggio, 1983)
- une tension entre deux paradigmes (Dupuy, 1992): homo economicus (shareholder value) et homo sociologicus (stakeholder value)

Les démarches des groupes français sont essentiellement pragmatiques, car elles privilégient les solutions pratiques aux dilemmes éthiques et les projets concrets aux principes moraux, la régulation des comportements par les normes à l'autorégulation par des valeurs éthiques. Les processus de reporting intégré présentent donc plus les caractéristiques de la business ethics anglo-saxonne, telle que définie par Stark (1993), qui s'oppose à une éthique continentale des affaires (Pesqueux & Biefnot, 2002), à la fois plus philosophique (l'entreprise respecte plus l'esprit que la lettre de la loi), axiologique (elle adhère à des valeurs morales donnant un sens à son action) et contractuelle (elle passe un « contrat moral » avec l'ensemble de la société).

Ces constatations invitent les stratèges des entreprises et leurs tiers de confiance à poursuivre leurs réflexions sur le reporting intégré.

## LEXIQUE

<sup>1</sup> International Integrated Reporting Council

<sup>2</sup> Global Reporting Initiative /version 4

<sup>3</sup> Organisation Internationale du Travail

<sup>4</sup> L'index global 100 des sociétés les plus durables compte 11 groupes français, dont Kering (2e), Sanofi, BNP, Bio Mérieux, Valeo, Amundi, Dassault Systems, Total, Schneider Electric, Alstom et l'Oreal.

## PRISES EN CHARGE 2019 SUR FONDS SPÉCIFIQUES

*Dans la limite des fonds disponibles de ces fonds spécifiques,  
hors budget annuel des professions.*

|  |  |
|--|--|
| <p>Formation de longue durée</p>   | <p>Prise en charge plafonnée à <b>70%</b> du coût réel de la formation, limitée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>2 500€</b> par professionnel pour <b>les formations prioritaires</b></li> <li>▶ <b>1 000€</b> par professionnel pour <b>les formations non prioritaires</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitée à une prise en charge tous les 3 ans.</li> <li>• 100 heures ou 130 heures de formation minimum selon les critères des professions.</li> <li>• Thèmes de formation entrant dans les critères de prise en charge 2019 de la profession concernée.</li> </ul> |
| <p>VAE (Validation des Acquis d'Expérience)<br/>+ diplôme qualifiant interne à une profession<br/>(+ certificat de spécialisation uniquement pour les professions de la Section Juridique)</p> | <p>Forfait de <b>1 000€</b> par an et par professionnel</p>  |
| <p>Bilan de compétences</p>  | <p>Forfait de <b>1 500€</b> par professionnel</p> <p><i>Limité à une prise en charge tous les 3 ans.</i></p>   |
| <p>Formation de conversion</p>   | <p>Prise en charge plafonnée à <b>2 000€</b>, limitée à <b>200€</b> par jour et par professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitée à une prise en charge tous les 3 ans.</li> <li>• Le professionnel libéral doit joindre obligatoirement un courrier de motivation à sa demande de prise en charge.</li> </ul>  |
| <p>Participation à un jury d'examen ou de VAE</p>  | <p>Prise en charge plafonnée à <b>200€</b> par jour, limitée à <b>4 jours</b> par an et par professionnel</p>  |
| <p>Aide à l'installation et à la création ou reprise d'entreprise</p>  | <p>Prise en charge plafonnée à <b>250€</b> par jour, limitée à <b>5 jours</b> par an et par professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture d'un justificatif d'inscription à l'INSEE mentionnant le numéro Siret et le code NAF du participant.</li> <li>• Dans le cas où le demandeur de prise en charge n'est pas encore installé en libéral, ce dernier doit fournir une attestation sur l'honneur stipulant qu'il suit cette formation en vue d'une future activité libérale.</li> </ul>  |

# CCEF



Compagnie des Conseils  
et Experts Financiers

6 avenue Mac Mahon - 75017 PARIS  
[ccef@ccef.fr](mailto:ccef@ccef.fr)  
Tél : 01 44 94 27 70 - Fax : 01 44 94 14 89  
[www.ccef.net](http://www.ccef.net)