



**Panorama des rapports intégrés**

Publiés par les sociétés  
du SBF 120 en 2018

Septembre 2018



# Introduction

Ce benchmark a été réalisé sur la base des documents de communication annuels publiés par les sociétés du SBF 120 en 2018. Son objectif est double :

- identifier les sociétés qui ont publié un rapport intégré (ou assimilé) au titre de leur dernier exercice comptable ;
- et analyser le contenu de ce rapport et les pratiques émergentes au travers d'une grille d'analyse de plus de 100 questions.

Au total, 36 sociétés (liste sur la page suivante) ont été identifiées et incluses dans notre échantillon, soit parce qu'elles publient un rapport intégré désigné comme tel, soit parce qu'elles publient une communication annuelle qui se réfère à l'IIRCC et/ou dont le contenu apparaît très proche de celui attendu dans un rapport intégré.

Le rapport intégré peut être défini comme une communication concise portant sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation la conduisent, compte tenu de son écosystème, à créer de la valeur dans le temps. Le rapport intégré n'est pas un document obligatoire. Toutefois, il constitue un bon moyen pour l'entreprise de communiquer sur ses fondamentaux, vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes, tout en les guidant vers les documents réglementaires plus détaillés qu'elle publie par ailleurs.

Notre analyse s'est structurée autour des six thématiques suivantes : méthodologie du rapport et lien avec les parties prenantes, business model, risques et opportunités, gouvernance, indicateurs de performance réalisée et objectifs, et connectivité.

Ce document présente nos principaux constats.

Ce benchmark n'a pas vocation à analyser de façon exhaustive l'application des principes directeurs, des concepts fondamentaux et des éléments de contenu d'un rapport intégré, mais plutôt d'éclairer les thématiques sur lesquelles nous sommes le plus souvent interrogés. Il a été réalisé sur la base de données publiques et n'a pas pour objectif d'apprécier le niveau d'intégration de ces notions dans la gestion et la gouvernance des organisations.

Air Liquide  
Atos  
Axa  
Bic  
Bouygues  
Capgemini  
Covivio (ex-Foncière des Régions)  
Crédit Agricole  
Danone  
Edenred  
Engie  
Eurazeo (Eurazeo PME)  
Gecina  
Gemalto  
Kering  
Legrand  
L'Oréal  
Merrialys  
Nexans  
Nexity  
Orange  
Pernod Ricard  
PSA  
Sanofi  
Schneider Electric  
Scor  
Société Générale  
Sodexo  
Solvay  
Suez  
TF1  
Thales  
Total  
Valeo  
Veolia  
Vivendi

# Méthodologie du rapport et lien avec les parties prenantes

**36** rapports intégrés ont été publiés au premier semestre 2018 (portant sur l'exercice 2017) par les sociétés du SBF 120, en progression de **50%** par rapport à l'an passé

**13** rapports sont inclus dans le document de référence (ou rapport annuel à l'Assemblée générale pour deux sociétés de droit étranger)

**23** ont choisi un rapport intégré autonome qui remplace souvent le rapport de développement durable ou le rapport annuel institutionnel (ou brochure corporate)



**54 pages** en moyenne



**6%** indiquent la validation du rapport par un organe de gouvernance



**83%** identifient leurs parties prenantes  
**25%** abordent le mode de dialogue engagé avec leurs parties prenantes  
**53%** présentent une matrice de matérialité



Mention de l'International Integrated Reporting Council (IIRC)



Mention du Global Reporting Initiative (GRI)



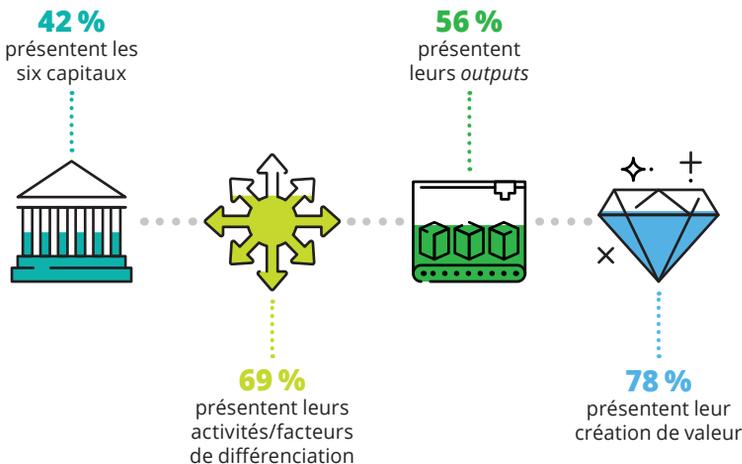
Mention des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies

# Business model

Elément central pour la compréhension des organisations, mais parfois difficile à expliciter en raison de sa complexité et/ou de son caractère multiple, le business model est présenté par 89 % des sociétés analysées. Il existe de nombreuses définitions du business model, qui s'entend de façon générale comme une présentation des principales ressources utilisées par l'organisation (*input*) de ses activités opérationnelles, de ses réalisations (biens, services, produits dérivés et/ou déchets — *output*) et de la valeur créée pour ses parties prenantes. Les ressources utilisées et la valeur créée peuvent être de nature différente et sont classées par l'IIRC en six « capitaux » : financier, manufacturé, intellectuel, humain, sociétal/relationnel et environnemental. Ces catégories restent néanmoins à adapter à la situation de chaque entreprise.

Certaines sociétés choisissent de positionner leur modèle d'entreprise au sein de la chaîne de valeur et/ou explicitent la valeur créée vis-à-vis de chaque type de partie prenante.

Elément constitutif de la Déclaration de performance extrafinancière, requise à partir de l'exercice 2018, nul doute que la communication des business models va être un point d'attention important des mois à venir.

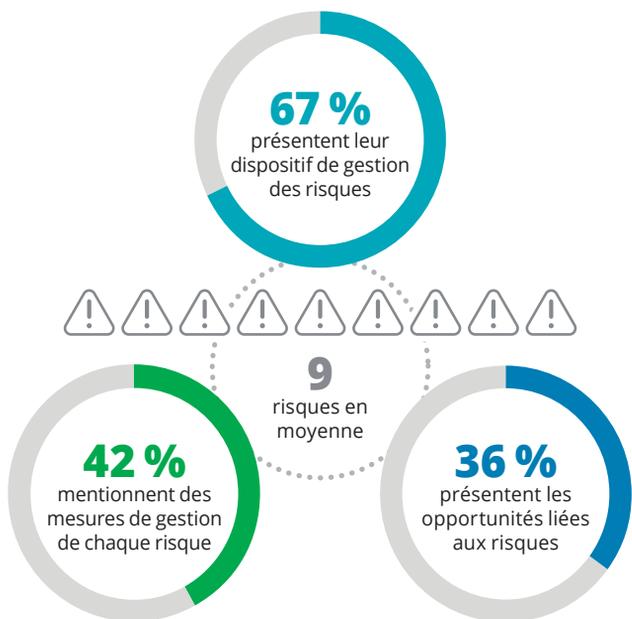


# Risques et opportunités

Alors que la communication des entreprises met naturellement en avant les opportunités qui s'offrent à elles, l'information sur les risques répond généralement aux obligations d'information dans le rapport de gestion et le document de référence. La liste des risques peut parfois y être longue et s'avérer anxiogène.

Avec une moyenne de neuf risques, plus de 40 % des sociétés analysées ont synthétisé dans leur rapport intégré leurs principaux risques tout en les pondérant par une présentation des dispositifs de prévention associés, voire en mentionnant les opportunités qui peuvent découler de la prise de risque.

Le rapport intégré est donc l'occasion de présenter de façon pédagogique les risques et les opportunités spécifiques à l'organisation dans son écosystème, la façon dont elle compte les saisir et les gérer, et la gouvernance du dispositif de prévention mis en œuvre.



# Gouvernance

Rapport sur le gouvernement d'entreprise, Say on Pay, document de référence, etc., les informations sur la gouvernance ont connu une inflation depuis quelques années. Le rapport intégré permet un recentrage sur les éléments les plus saillants et différenciants de l'organisation, afin de conforter ses parties prenantes quant à la capacité de sa gouvernance à délivrer la stratégie avec succès.



**28 %**

abordent les compétences de leurs administrateurs

**50 %**

détaillent les principes de rémunération de la Direction générale

+	-
x	=

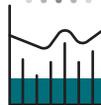


**22 %**

détaillent les critères de rémunérations variables

**25 %**

montrent une corrélation entre rémunération & performances du groupe



# Indicateurs de performance historiques et prévisionnels

De nombreuses données chiffrées sont communiquées par les entreprises tant en termes opérationnels, financiers que non financiers. La préparation du rapport intégré impose de sélectionner des indicateurs de performance stratégiques et révélateurs de la création de valeur pour les parties prenantes.

Notre analyse a donc porté en priorité sur le niveau d'intégration des indicateurs financiers et extrafinanciers\*, leur nombre et leurs horizons temporels passé et futur.

**Plus de 50%** des sociétés de l'échantillon communiquent des objectifs chiffrés sur leurs indicateurs clés de performance financiers et extrafinanciers.

**7** KPIs financiers et  
**9** KPIs extrafinanciers  
en moyenne



**58 %**  
présentent les KPIs  
financiers et extrafinanciers  
dans la même section



**28 %**  
expriment des KPIs  
extrafinanciers en  
valeur monétaire



**28 %**  
présentent les  
KPIs en lien avec  
la stratégie



**56 %**  
présentent des  
objectifs financiers



**53 %**  
communiquent des  
objectifs extrafinanciers



**28 %**  
présentent leurs objectifs  
en lien avec la stratégie

\* Les éléments extrafinanciers sont parfois désignés « préfinanciers ».

# Connectivité

Parmi les principes directeurs pour la préparation d'un rapport intégré, la connectivité apparaît comme l'une des notions les plus novatrices et difficiles à appréhender.

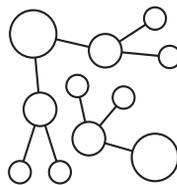
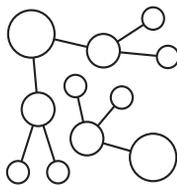
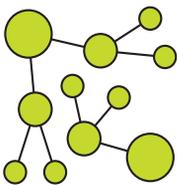
La connectivité peut être définie comme l'ensemble des associations, des corrélations et des dépendances entre les facteurs qui impactent la capacité de l'entreprise à créer de la valeur dans le temps.

Les formes de connectivité les plus notables dans les rapports intégrés de notre échantillon portent sur :

- les connexions entre les changements dans l'écosystème de l'entreprise, et leurs impacts sur sa stratégie et son business model ;
- les liens entre informations financières et extrafinancières, notamment les implications des politiques de R&D ou des politiques environnementales sur la croissance du chiffre d'affaires et/ou la réduction des coûts ;
- les interdépendances et les arbitrages entre les capitaux.

Au total plus **d'un tiers** des sociétés de l'échantillon présente de bons exemples de connectivité de l'information au sein de leur rapport.

La connectivité peut prendre de nombreuses autres formes et est amenée à se développer à mesure que le reporting intégré gagne en maturité au sein des organisations.



# Perspectives et recommandations

01. Le rapport intégré doit être pensé comme un rapport « pivot » de la communication financière et non financière, ouvrant sur les supports plus spécifiques le cas échéant. Ce n'est pas un « rapport de plus » mais une évolution structurelle de la communication d'entreprise.
02. Au-delà de la communication, le concept porte en lui la promotion de la pensée intégrée, encourageant une vision globale de l'organisation, de ses risques et de ses performances (financières et non financières) et une organisation plus ouverte sur ses parties prenantes, plus transversale et guidée par les objectifs stratégiques et les transformations qu'ils nécessitent.
03. Les pratiques de reporting intégré sont diverses, à chacun d'adapter le concept à sa situation, sa culture, ses enjeux organisationnels et sociaux, et sa communication financière existante. Le cadre de l'IIRC est un repère à prendre avec souplesse, non un standard rigide à respecter à la lettre.
04. L'exercice nécessite un questionnement de fond sur sa raison d'être, sa contribution aux transformations économiques, sociales et environnementales et une vision stratégique et sociétale claire, par exemple en faisant référence aux Objectifs de développement durable de l'ONU.
05. Le reporting intégré est une démarche de progrès continu, une opportunité de faire partager une vision commune en interne, un prétexte pour mieux dialoguer avec les parties prenantes et parfois un outil de la transformation stratégique et organisationnelle de l'entreprise.
06. La Déclaration de performance extrafinancière est une première étape vers un reporting intégré, notamment par la nécessité de présenter son modèle d'affaires et ses principaux risques dans une logique de matérialité.

## Contacts



### **Sophie Chaperon**

Associée  
Opérations Financières  
+33 (0)1 55 61 65 19



### **Julien Rivals**

Associé  
Développement Durable  
+33 (0)1 40 88 83 94



### **Elodie Guez**

Directrice  
Opérations Financières  
+33 (0)1 55 61 62 84



### **Catherine Saire**

Directrice  
Développement Durable  
+33 (0)1 55 61 54 40

Avec nos remerciements à Philippe Peuch-Lestrade et Brigitte Raffégeau de l'IIRC pour leurs éclairages dans la conception de notre grille d'analyse.

# Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

#### **Deloitte**

6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex

© Septembre 2018 Deloitte SAS.  
Membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.