

Louvain School of Management

Le reporting intégré comme outil pour soutenir la création de valeur

Etude de cas sur Solvay

Auteur : Timothé Bruyère
en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur(s) : Michel De Wolf

Préambule

Je tiens à adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans l'écriture de ce mémoire.

Tout d'abord, je remercie mon promoteur, Monsieur Michel De Wolf pour le temps qu'il m'a accordé et ses conseils pour me guider dans mon travail.

Je remercie également les personnes qui ont accepté de m'accorder une interview.

Je voudrais finalement remercier mes proches, famille et amis, pour le soutien qu'ils m'ont apporté durant la réalisation de ce mémoire.

Liste des abréviations

ESG : Environnemental, social et gouvernance

IIRC : Conseil International du Reporting Intégré (International Integrated Reporting Council)

GRI : Global Reporting Initiative

ACCA : Association des experts comptables agréés (Association of Chartered Certified Accountants)

UE : Union Européenne

RI : Reporting Intégré

ONG : Organisation non gouvernementale

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique, (en anglais : OECD)

SASB : Sustainability Accounting Standards Board

A4S : Accounting for Sustainability

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises (en anglais : CSR)

BEL20 : Acronyme du principal indice d'actions de la bourse de Bruxelles, Belgique

CAC40 : Acronyme du principal indice d'actions de la bourse de Paris, France

Next20 : Indice boursier calculé et diffusé par Euronext Paris

WBCSD : Conseil mondial des affaires pour le développement durable (World Business Council for Sustainable Development)

GBU : General Business Units

Table des matières

PARTIE I. INTRODUCTION.....	1
PARTIE II. REVUE DE LITTERATURE	3
1. CHAPITRE 1 : EVOLUTION DES RAPPORTS D'ENTREPRISE.....	3
<i>Section 1 – Définition</i>	<i>3</i>
<i>Section 2 – L'histoire et l'émergence des informations non-financières</i>	<i>7</i>
<i>Section 3 – Les différents cadres actuels du reporting non financier</i>	<i>12</i>
<i>Section 4 – Des limites des rapports traditionnels vers le reporting intégré (Hoque 2017).....</i>	<i>15</i>
2. CHAPITRE 2 – LE REPORTING INTEGRE	19
<i>Section 1 – Introduction.....</i>	<i>19</i>
<i>Section 2 – Un Cadre de référence.....</i>	<i>19</i>
<i>Section 3 – Qu'est-ce que le Reporting Intégré <RI> ?.....</i>	<i>19</i>
<i>Section 4 – La gestion intégrée, un nouvel outil de gestion</i>	<i>21</i>
3. CHAPITRE 3 – LE CADRE DE REFERENCE INTERNATIONAL PORTANT SUR LE REPORTING INTEGRE	23
<i>Section 1 – Création de l'IIRC.....</i>	<i>23</i>
<i>Section 2 – Principes directeurs</i>	<i>24</i>
<i>Section 3 – Eléments constitutifs</i>	<i>25</i>
4. CHAPITRE 4 – LES CONCEPTS CLES.....	28
<i>Section 1 – Introduction.....</i>	<i>28</i>
<i>Section 2 – Le concept de création de valeur.....</i>	<i>28</i>
<i>Section 3 – Le concept de capitaux multiples.....</i>	<i>29</i>
<i>Section 4 – Le processus de création de valeur.....</i>	<i>31</i>
5. CHAPITRE 5 – LES BENEFICES DU REPORTING INTEGRE.....	33
<i>Section 1 – Introduction</i>	<i>33</i>
<i>Section 2 – Les bénéfices liés à la publication d'un rapport intégré</i>	<i>34</i>
<i>Section 3 – Les bénéfices liés à l'élaboration du rapport intégré</i>	<i>36</i>
PARTIE III. ETUDE QUALITATIVE.....	41
1. CHAPITRE 1 – METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS – SOLVAY.....	41
<i>Section 1 – Présentation de la question de recherche</i>	<i>41</i>
<i>Section 2 – Pourquoi une étude de cas</i>	<i>41</i>
<i>Section 3 – Méthodologie</i>	<i>43</i>
<i>Section 4 – Présentation des intervenants.....</i>	<i>45</i>
2. CHAPITRE 2 – ANALYSE DES BENEFICES DE L'ADOPTION DU REPORTING INTEGRE	48
<i>Section 1 – Introduction.....</i>	<i>48</i>
<i>Section 2 – Amélioration des relations avec le marché financier.....</i>	<i>48</i>
<i>Section 3 – Renforcer les relations avec les fournisseurs de matières premières.....</i>	<i>50</i>
<i>Section 4 – Renforcement de la relation avec le marché du travail.....</i>	<i>53</i>
<i>Section 6 – Amélioration des outils de mesure (financiers et non financiers), de la qualité des informations et donc du processus de prise de décision</i>	<i>59</i>
<i>Section 7 – Transformations structurelles pour favoriser le partage d'informations entre les départements.....</i>	<i>61</i>
3. CHAPITRE 3 – DISCUSSION ET CONCLUSION DES RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE.....	64
PARTIE IV. CONCLUSION.....	68
BIBLIOGRAPHIE.....	70
ANNEXES	74
ANNEXE 1 – PROSPECTUS DE MEMOIRE.....	74
ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE D'INTERVIEW STANDARD.....	77

Section 1 – Interview avec Monsieur A, le 27.07.2020..... 80
Section 2 – Interview avec Monsieur B, 03/07/2020..... 85
Section 3 – Interview avec Madame C, 20/07/2020 89

Partie I. Introduction

La gestion des ressources naturelles est devenue aujourd'hui le plus grand défi de notre époque. Comment pouvons-nous continuer à consommer des biens et des services comme nous le faisons actuellement ? Quelle sera la recette pour nourrir une population mondiale de plus en plus importante, alors que la production et la récolte de nos ressources sont limitées à notre planète ? Quels seront nos moyens de transport dans un futur où les ressources fossiles seront de plus en plus rares ? La réponse est simple, et très difficile à la fois, il faudra améliorer les performances des entreprises, tout en réduisant l'impact de leurs activités sur leur environnement.

Cet appel au changement a commencé dans les années septante, avant de prendre de l'ampleur dans les années quatre-vingts, suite à des catastrophes écologiques telles que Tchernobyl ou l'Exxon Valdez. Ces événements ont montré les limites d'un système qui se concentrait uniquement sur la recherche de profit financier sans accorder d'importance aux impacts de leurs activités. Dès lors, les organisations ont été contraintes de publier des informations allant au-delà des performances financières pour informer les investisseurs – et autres parties prenantes - quant à leurs stratégies pour limiter ces impacts. « Rapport de gouvernance », « Publication des politiques de rémunération », « Rapport sur le développement durable », ou « Triples bilans » sont autant de nouveaux types de rapports qui ont alors vu le jour avec un objectif identique : publier les performances de l'entreprise à travers trois angles : environnemental, social et de gouvernance. Néanmoins, le contenu et la rédaction de ces différents rapports étant différents d'une entreprise à une autre, il était alors difficile pour les investisseurs – et autres parties prenantes – de comparer les sociétés entre elles. En conséquence, le concept d'un rapport unique visant à centraliser l'entièreté de l'information financière et extra-financière a été élaboré : le reporting intégré.

Ce mémoire se compose de deux parties distinctes : une revue de littérature portant sur le reporting intégré, et une analyse de cas portant sur les bénéfices de son adoption.

Nous dédions le premier chapitre à la présentation des éléments qui ont conduit à l'élaboration du cadre portant sur le reporting intégré. Dans le chapitre 2, seront présentés le reporting intégré ainsi que la gestion intégrée, l'outil de gestion qui est associé. Les principes directeurs ainsi que les éléments constitutifs du cadre portant sur le rapport intégré seront développés dans le chapitre 3. Le chapitre 4 expose les concepts clés du reporting intégré : la notion de capitaux, de « Business Model » et de création de valeur. Et finalement, dans le chapitre 5, nous faisons le point sur les recherches portant sur les bénéfices de l'adoption du reporting intégré comme outil de communication.

Ensuite, dans la seconde partie, par une recherche qualitative, nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : « L'adoption du reporting intégré a-t-elle amélioré les performances du groupe Solvay et si oui, sous quelles formes ? ».

Après avoir établi, dans le chapitre premier, la méthodologie que nous avons suivie dans notre étude de cas et les raisons qui nous ont poussé à consacrer cette recherche au groupe Solvay, nous vous présenterons, dans le chapitre 2, les résultats obtenus lors de notre analyse. Cette analyse est structurée autour des bénéfices apportés par l'adoption du reporting intégré. Pour terminer, dans le chapitre 3, nous tenterons de prendre du recul sur les résultats que nous avons obtenus précédemment et nous conclurons sur les limites de ceux-ci.

Partie II. Revue de littérature

1. Chapitre 1 : Evolution des rapports d'entreprise

Depuis l'invention d'internet et l'émergence de la globalisation qui y est liée, le monde a bien changé durant ces dernières décennies. Les économies se sont fortement liées, interconnectées, les unes aux autres, l'innovation technologique a accéléré, et la consommation mondiale a explosé. Tout ceci a créé un impact sur la qualité de vie des populations, mais a aussi apporté un nouveau regard sur les ressources limitées qui ont permis ces développements. La qualité, la disponibilité et le prix des ressources de base telles que l'eau, l'énergie ou la nourriture sont maintenant au cœur des débats pour permettre aux générations actuelles et futures de vivre dans des conditions idéales.

Cette prise de conscience a eu des répercussions politiques, sociétales mais aussi commerciales. Les organisations ne pouvant plus fonctionner comme elles le faisaient il y a cinquante ans, ont été forcées d'innover dans leurs façons de produire de la valeur. Autrement formulé, le challenge est de parvenir à produire autant mais avec moins de ressources.

Le reporting traditionnel, quant à lui, reflétait un monde industriel depuis longtemps dépassé. Depuis lors, certaines lois et règlements obligent les organisations à communiquer davantage d'informations pour satisfaire les principales parties du secteur financier. Le but de ce chapitre est de présenter ces changements et de tenter d'expliquer l'évolution des rapports d'entreprise.

Section 1 – Définition

Avant de contextualiser l'émergence du reporting non financier, et de présenter les quelques facteurs pouvant l'expliquer, il convient de définir ce concept tel qu'il sera utilisé tout au long de notre recherche.

Les entreprises sont les principaux agents économiques de notre système capitaliste. Dans la plupart des pays, elles génèrent l'essentiel de la croissance économique, créent des emplois, fournissent des produits et des services utiles et aboutissent à de meilleurs résultats sociaux. Les entreprises ont besoin d'un certain nombre de ressources pour produire et fournir leurs produits et services. Par exemple, elles emploient des personnes qui utilisent leurs compétences et leurs connaissances, et obtiennent un capital financier pour financer leurs investissements. Elles vendent leurs produits aux clients qui créent des marques et se créent une réputation. Enfin, elles obtiennent les autorisations des autorités de réglementation pour exercer leurs activités.

Dans chacune de ces transactions, la contrepartie de la société (dans l'exemple, un employé, un investisseur, un client ou un organisme de réglementation) cherche à obtenir des informations sur la société afin de procéder à un échange de biens et de services. Le reporting d'entreprise vise à fournir à toutes ces contreparties les informations dont elles ont besoin pour effectuer des transactions avec une entreprise. Ceci peut être appelé la "fonction d'information" du *reporting* d'entreprise. (Botosan 1997; Francis, Nanda and Olsson 2008)

De plus, le terme "reporting", aussi bien utilisé dans la littérature anglophone que francophone, se traduit littéralement, dans un contexte commercial, comme étant la communication des données. Plus précisément, le "reporting" pourrait être défini comme étant « l'activité qui consiste à réaliser, présenter et diffuser des rapports sur les activités et les résultats financiers et non financiers d'une entreprise sous un format prédéfini. » (Contrepois, 2017, paragraphe 2). D'après l'Association des Experts Comptables Agréés du Royaume-Uni, en anglais, The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), l'objectif des rapports d'entreprise est de rendre compte, pour l'entreprise que les publie, des résultats de ses activités pour la période concernée. Ils peuvent être rédigés dans le cadre d'obligations légales, mais aussi dans l'intention d'informer les différentes parties prenantes de l'organisation.

L'information non financière d'autre part, bien que sujet récurrent dans la littérature comptable, ne bénéficie pas, aujourd'hui, de définition ou de cadre clairement définis. Il apparaît en effet, que les définitions portant sur ce thème diffèrent selon les auteurs. (Protin & al, 2014). Toutefois, P. Protin, dans son étude portant sur l'ensemble des publications sur la question, et intitulée « **L'information non-financière, clarification d'un concept en vogue** », entend donner une définition basée sur les caractéristiques communes de ces publications :

- Premièrement, la majorité des publications s'accordent à définir l'information non financière comme étant les données qui ne sont pas issues de la comptabilité et donc publiées en dehors des états financiers « de base » : c'est à dire le bilan, le compte de résultat, ou le tableau de flux. (McBride, 1997 ; Cohen *et al.*, 2000 ; Cohen *et al.*, 2011 ; Robb *et al.*, 2001 ; Orens et Lybaert, 2010 ; Fraser, 2012). Les informations non financières sont complémentaires aux informations comptables et permettent à l'entreprise d'illustrer la performance globale de l'entreprise.
- Selon Kossovsky (repris dans Protin & al, 2014), l'utilisation d'informations non financières rend possible l'évaluation de certains actifs qui ne peuvent pas être évalués avec les données comptables, dont les actifs intangibles. En outre, elles permettent de contextualiser les performances passées mais aussi de présenter aux différentes parties prenantes les perspectives futures de l'entreprise à travers les risques, les opportunités et la stratégie. (ICGN, 2008).
- D'après Fraser (2012), Rees et Sutcliffe (1994), le terme d'« information non financière » serait mal formulé car il suppose que ce genre d'information n'a pas d'impact sur les performances financières de l'entreprise. Ils s'accordent pour nuancer cette proposition en affirmant que cet impact, bien que financier est difficilement quantifiable. Selon eux, le terme d' « information extra-financière » serait plus adapté.

- Finalement, la publication d'informations non financières peut se faire de façon volontaire, ou faire l'objet d'obligation légale. Enfin, elles peuvent être présentées sous une forme quantitative et/ou qualitative.

De façon plus concrète, S. Hirschi définit, dans une publication de PwC (2016), le **reporting non financier** comme étant « la diffusion d'informations qui ne se basent pas sur les indicateurs financiers habituels, mais expliquent aux parties prenantes les principaux domaines de création de valeur d'une entreprise, et qui vont au-delà des informations contenues dans les comptes annuels. » (PwC, 2016a). Un document diffusé par Deloitte, précise que « le reporting non financier est le procédé de collecte et de publication de données relatives à des aspects non financiers de la performance de l'entreprise, y compris les questions environnementales, sociales, relatives aux employés et à l'éthique, ainsi que la définition de mesures, d'indicateurs et d'objectifs de développement durable, fondés sur la stratégie de l'entreprise. » (Deloitte, 2015)

L'information non-financière est un thème vaste qui comprend le reporting sur le développement durable, autrement appelé le reporting environnemental, le reporting sur le triple bilan, à savoir social, environnemental et économique, ou encore le reporting socio-environnemental, portant sur la responsabilité sociale des entreprises. De manière générale, le reporting non financier traite principalement des informations concernant les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) (ACCA, 2017).

Dans les différentes recherches, les auteurs s'accordent à dire que l'évaluation de la performance des entreprises s'appuie essentiellement sur les informations comptables et non financières. L'utilisation en parallèle de ces informations permet notamment d'expliquer l'impact des actifs intangibles tels que l'image de marque ou la réputation. (Kossofsky). De plus, les décisions stratégiques portant sur le développement durable étant fortement liées à la performance financière de l'entreprise (ACCA, 2017), il n'est pas surprenant que l'information non financière soit fortement liée à l'information comptable, bien que cette

formulation trompeuse laisse penser le contraire. Pour cette raison, la littérature et les entreprises choisissent de parler de reporting extra-financier.

Section 2 – L'histoire et l'émergence des informations non-financières

« Le reporting sur la responsabilité d'entreprise est - ou devrait être - un outil essentiel de gestion d'entreprise. Ce n'est pas - ou ne devrait pas être - quelque chose qui est produit simplement pour calmer les critiques potentielles et polir l'image de l'entreprise. » Yvo de Boer (KPMG, 2013)

Pour mieux appréhender le succès des rapports extra-financiers, ainsi que les facteurs qui ont conduit à une augmentation de leur publication, il est nécessaire d'examiner l'historique et le contexte qui ont contribué à son succès.

Les rapports d'entreprise occupent une place majeure dans le bon fonctionnement des marchés financiers puisque les informations qui y sont dévoilées sont les premières ressources utilisées par les investisseurs (Uyar, 2016). Néanmoins, avec le temps, les investisseurs ont estimé que ces informations, reçues à travers ces rapports, n'étaient plus suffisamment fiables pour prendre les bonnes décisions. Les entreprises ont alors compris qu'elles devaient miser sur la transparence et ont commencé à rédiger des rapports non financiers, basés sur les dimensions ESG (OCDE, 2014) tels que présentés sur la figure 1 ci-dessous.

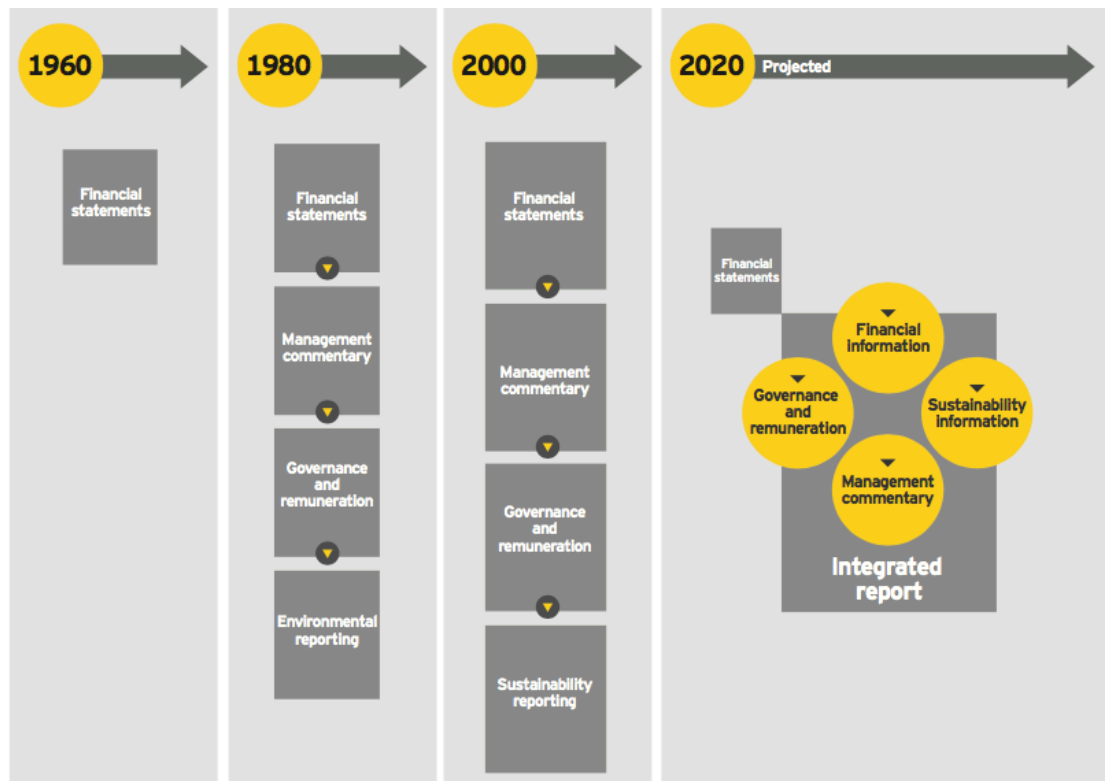


Illustration 1 - L'évolution du reporting d'entreprise (EY, 2014)

Les premières demandes d'informations ESG datent du 18^{ième} ou 19^{ième} siècle. Déjà à cette époque, les investisseurs, principalement des organisations religieuses, utilisaient l'information extra-financière pour guider leurs politiques d'investissements et investir dans des sociétés respectueuses de leurs valeurs, principalement des organisations n'ayant pas de liens avec le secteur de l'esclavage, des spiritueux ou du tabac. (Steward, 2015). A la même époque, le rapport d'entreprise est pour la première fois rendu obligatoire suite à la publication des premières lois portant sur le sujet. Suite à l'importance grandissante des marchés boursiers, les législateurs sont dans l'obligation de donner un cadre à la publication d'informations comptables dans le but d'éclairer les investisseurs. Dans ces premières versions du rapport d'entreprise, la principale notion utilisée est le coût historique et les sociétés sont valorisées à la valeur de leurs actifs. (Richard, 2012).

C'est bien plus tard, à partir des années 1960, que l'attrait pour les informations extra-financières prend de l'importance. Les rapports basés uniquement sur les valeurs comptables ne suffisaient plus pour expliquer et évaluer les

performances d'une entreprise. Les entreprises devraient publier l'impact de leurs activités sur les facteurs ESG. (Renaud & Bertrand, 2012, p. 1).

Dix ans plus tard, les années 1970 sont marquées par les premières recherches portant sur la comptabilité environnementale (comptabilité et développement durable). Une prise de conscience générale quant à l'impact des entreprises sur l'environnement, ainsi que du caractère limité de certaines ressources, suscite un début d'intérêt pour les premiers indicateurs non financiers ainsi que sur l'importance du capital humain (Richard, 2012). A la même période, les rapports financiers traditionnels sont de plus en plus accompagnés par des rapports sociaux additionnels dans les pays occidentaux. (Hahn & Kuhnen, 2013)

Dans les années 1980, suite à différentes catastrophes environnementales, notamment Tchernobyl en 1986, et Exxon Valdez en 1989, les rapports mettant l'accent sur les problématiques environnementales tels que les émissions et la production de déchets, remplacent souvent les rapports sociaux antérieurs (Hahn & Kuhnen, 2013). Durant cette période, beaucoup de critiques sont formulées à l'encontre des sociétés qui n'investissent pas suffisamment dans la sécurité ou dans le traitement de leurs déchets. La conséquence directe sera l'apparition de nouvelles lois environnementales et sociétales, ainsi que la création des premières organisations non gouvernementales qui militent pour la publication des informations extra-financières liées à l'impact environnemental et social. (FEE, 2015)

À la fin des années 1990, les recherches et les pratiques en matière de reporting ont continué à évoluer. Alors que précédemment, les rapports extra-financiers portaient principalement sur les aspects sociaux, pour ensuite se concentrer sur l'impact environnemental, dès le début des années 2000 apparaissent des rapports uniques portant simultanément sur les dimensions sociales et environnementales. Ce rapport conjoint est publié parallèlement aux rapports financiers traditionnels. Cette tendance peut être directement liée à l'élaboration de normes volontaires par la Global Reporting Initiative (GRI) (Kolk, 2010; Vormedal and Ruud, 2009) que nous développerons plus en détails ensuite.

Aujourd'hui, ces normes sont considérées comme étant le standard mondial pour les rapports sur le développement durable. (KPMG, 2011).

Suite à la crise financière de 2008, la validité des informations financières publiées par les entreprises est remise en question car elles ne sont plus crédibles aux yeux des investisseurs. Pour le marché, ces rapports ne suffisent plus pour prouver la crédibilité et la bonne santé de l'entreprise (Baron, 2014). Les entreprises, dans le but de redonner confiance aux financiers, commencent à adopter une approche durable, et incorporent dans leurs publications de nouveaux indicateurs non financiers capables de prévenir des crises futures. Elles doivent dorénavant lier performances économiques, sociales et environnementales (Richard, 2012).

A partir des années 2000, l'intérêt pour la performance extra-financière a fortement augmenté. Les dimensions ESG, environnementales, sociales et de gouvernance, occupent désormais une place importante dans la prise de décision des parties prenantes, (Bové, D'Herde, & Steven, 2017) et d'après l'ancien vice-Premier ministre et ministre de l'économie belge Kris Peeters, cet intérêt ne fera qu'augmenter avec le temps. *«L'importance du reporting d'informations non financières ne fera qu'augmenter à l'avenir. Les grands investisseurs accordent de plus en plus d'importance à la manière dont les entreprises font face aux défis sociétaux. Les entreprises ne doivent pas voir les nouvelles obligations de reporting comme une charge supplémentaire, mais au contraire comme une chose qui peut être positive. Les informations non financières peuvent aider les entreprises à suivre et renforcer leurs engagements sociétaux. Un reporting clair en la matière leur permet en outre d'accroître leur attractivité auprès des investisseurs.»* (IRE, 2018).

Un nombre croissant d'entreprises sont désormais engagées dans un large éventail d'actions ESG. Ce qui suit est une liste incomplète de questions que les entreprises traitent généralement dans le cadre de responsabilités allant au-delà de la conformité aux lois nationales et internationales (Hesse, 2012, GRI, 2013):

- L'efficacité des ressources (utilisation et gestion de l'énergie, de l'eau et des sols, autres matériaux);
- L'émission de polluants réglementés et non réglementés (par exemple, gaz à effet de serre);
- La production de déchets dangereux;
- Les impacts sur la biodiversité et les services écosystémiques;
- Sourcing de matériaux (par exemple, utilisation de minéraux de conflit, trafic), certification;
- L'utilisation de produits verts dans la production et la performance environnementale des produits;
- La corruption;
- Les droits de l'homme;
- La santé et la sécurité;
- L'emploi, les conditions de travail, la formation, l'équilibre entre les sexes, le taux de roulement (gestion et rétention des talents et des compétences)
- La communication avec les parties prenantes (investisseurs, fournisseurs, clients, employés, organisations non gouvernementales, autorités, communautés);
- La gouvernance d'entreprise (par exemple, composition du conseil d'administration, communication avec les parties prenantes, rémunération des dirigeants).

Mais la seule demande d'information extra-financière par les investisseurs ne suffit pas pour expliquer le succès du reporting non financier, il est aussi le résultat des pressions environnementales croissantes et de plus en plus visibles. Ensemble, ces deux facteurs ne font qu'expliquer l'émergence des rapports non financiers. Pour que les rapports extra-financiers rencontrent le succès connu, il a fallu que les entreprises prennent conscience que ceux-ci étaient aussi synonymes de nouvelles opportunités, que la collecte et la centralisation des informations financières et extra-financières pouvaient s'avérer être un solide outil de gestion. Par exemple, en améliorant le processus de prise de décision, appelé l'effet réel, en aidant à compenser les risques (marque, réputation et réglementation), à améliorer l'efficacité, et à augmenter les revenus et les parts

de marché via l'innovation ou une réputation de marque plus forte. (OECD, 2014)

Pour résumer, nous assistons depuis des années à une réforme du système de reporting. Alors que les premiers rapports valorisaient une entreprise à partir de la valeur d'acquisition de ses actifs, la nouvelle génération de rapport présentera les éléments financiers enrichis par les éléments non financiers dans le but d'expliquer et d'illustrer la valeur intrinsèque de l'organisation. La réponse fut le reporting intégré.

Section 3 – Les différents cadres actuels du reporting non financier

Suite à la demande croissante d'informations extra-financières par les investisseurs, et à la pression grandissante du public pour que les entreprises évoluent vers une économie durable, les organisations ont commencé à transmettre aux parties prenantes des informations extra-financières. Comme le présente P. Protin (2014), ces publications étaient faites sur base volontaire et le choix de la forme de ces publications était laissé à la discrétion des entreprises qui les publiaient.

Toutefois, dans le but de promouvoir la publication de rapports extra-financiers et d'homogénéiser leur contenu, des organisations se sont consacrées depuis une vingtaine d'années à améliorer et à accroître l'utilisation des rapports et des informations non financières en mettant en place des nouvelles initiatives de reporting non financier. Ces nouvelles mesures sont autant d'outils qui sont offerts aux entreprises pour améliorer leur stratégie de reporting.

Puisque l'économie mondiale tend vers la globalisation, les lois régionales (telle que les directives européennes) ou nationales ont de plus en plus tendance à se baser sur les cadres internationaux existants (King et al., 2016). Ces références n'ont aucun aspect légal, leur objectif est de dynamiser la manière de penser des organisations, de structurer leur réflexion et d'intégrer le développement

durable dans leur stratégie à moyen et long terme. Ces cadres internationaux permettent en outre d'accroître la qualité et la comparabilité de l'information communiquée (GRI, 2016). Les principales initiatives, instruments et cadres internationaux qui ont permis l'évolution du reporting non financier sont décrits ci-dessous.

Les standards GRI

Le Global Reporting Initiative (GRI) a été développé par la Coalition pour les Economies Environnementalement Responsables en 1997, avec pour objectifs de promouvoir un cadre axé sur la durabilité et visant à transmettre des informations aux parties prenantes. En 1998, une proposition a été acceptée dans le but d'élargir le cadre et d'inclure les éléments sociaux et économiques du triple bilan tel que conceptualisé par Elkington. En 2000, le GRI a publié la première version de ces directives.

Le Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Créé en juillet 2011 au Etats-Unis, le SASB est une organisation qui a pour objectif de concevoir des règles portant sur la publication des impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ces normes sont appliquées uniquement aux sociétés cotées sur les bourses américaines.

A4S

A4S ou en anglais « The Prince's Accounting for Sustainability Project » est une organisation britannique créée en 2004 visant le développement du Reporting Connecté, prémices du Reporting Intégré. Le cadre du Reporting Connecté, publié en 2007, a pour objectif d'intégrer les informations financières, narratives et de développement durable (Druckman et Fries, 2010). Le principe sous-jacent du « rapport connecté » était que le rapport ESG devait être lié à la stratégie, à l'évaluation des risques et à la performance de l'organisation pour être significatif.

Directives Européennes 2014/95/UE

La directive européenne sur l'information 2014/95/UE apporte des modifications à la directive comptable 2013/34/UE, en ce qui concerne « la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes » (Directive 2014/95/UE). L'élaboration de cette directive s'inscrit dans la volonté de réaliser les objectifs de développement durable établis par les Nations Unies. Cette directive, dite directive comptable, contraint les grandes organisations de plus de 500 salariés à publier des informations extra-financières, notamment sur les impacts actuels et futurs de leurs activités sur l'environnement. Nous pouvons dès lors retrouver des informations telles que celles sur les émissions de gaz à effet de serre, ou autres gaz polluants, sur l'utilisation d'énergie renouvelable, ...

Cette directive n'offre pas de cadre précis dans la manière de publier ces informations. Pour permettre l'application de cette directive, la Commission a adopté par deux fois, en juin 2017 et en juin 2019, des lignes directrices (non contraignantes) sur la méthodologie à utiliser pour la communication d'informations extra-financières.

Toutefois, cette directive est appelée à être modifiée dans un avenir proche. A travers le Pacte Vert pour l'Europe lancé par la Commission européenne von der Leyen, la Commission voudrait obliger les grandes organisations et institutions financières à perfectionner la qualité et la fiabilité de leurs rapports extra-financiers. Le but serait d'améliorer les fondamentaux de l'investissement durable, et de mettre au point des nouvelles exigences réglementaires en terme de reporting non financier. Dans l'objectif d'élaborer ces nouvelles normes, la Commission a lancé en mai 2020 une large consultation publique pour récolter les avis des principales parties prenantes, qui devrait ensuite mener à une phase de réflexion sur les révisions à apporter à cette directive. (Guetsa, 2020)

Lois Belges

Cette directive européenne 2014/95/UE a été transposée en Belgique à travers la loi du 3 septembre 2017, relative à la publication d'informations non-financières (IRE, 2017). De cette manière, à compter de janvier 2017, les grandes organisations belges comptant plus de 500 salariés sont contraintes de publier des informations non-financières comme il est établi dans la directive européenne. De plus, la loi belge précise quelques points laissés à l'appréciation des autorités nationales : (GRI, 2017)

- Les organisations visées sont constituées de plus de 500 salariés, et possèdent un bilan de plus de 17 millions d'euros, ou réalisent un chiffre d'affaire de plus de 34 millions d'euros.
- Les organisations visées sont les entreprises cotées en bourse, ou actives sur le secteur bancaire ou d'assurance.
- La loi belge précise les sanctions encourues en cas de non-respect de la réglementation.
- Assurer la mixité au sein des conseils d'administration à travers la déclaration de diversité. Dorénavant, un tiers des administrateurs devra être d'un sexe différent de celui de la majorité.

Section 4 – Des limites des rapports traditionnels vers le reporting intégré (Hoque 2017)

Selon la littérature traitant du sujet, un rapport d'entreprise publié en plusieurs parties, est considéré comme étant traditionnel. Dans le reporting d'entreprise, les modèles de reporting traditionnels sont les suivants: le rapport financier, le rapport annuel, le rapport environnemental, le rapport social, etc., (Jensen and Berg, 2012).

Ces rapports sont habituellement destinés aux actionnaires et aux fournisseurs de capitaux et poursuivent des buts différents (Simnett and Huggins, 2015). Par conséquent, en étant destinés uniquement aux actionnaires, les rapports échouent à fournir un point de vue exhaustif sur les activités de l'entreprise. Les rapports traditionnels présentent donc une faille en terme de transparence (Weybrecht, 2010) et de communication avec l'ensemble de ses acteurs. La principale raison pour expliquer cette faille est que les parties prenantes, en fonction de leur identité, ont des attentes d'informations différentes. D'après Eccles and Krzus (2010), la majorité d'entre elles désirent recevoir des informations financières et non financières dans un rapport unique (Eccles and Krzus, 2010; Serafeim, 2015). Une étude de l'ACCA (2013,a) chiffre cette demande à 90% des répondants.

En outre, les rapports traditionnels (principalement les rapports financiers) ont été critiqués pour se concentrer sur les performances à court terme, ainsi que pour leur orientation historique. Selon certains, ces rapports reflètent uniquement et partiellement le passé de l'entreprise mais n'éclairent que très légèrement le public sur son avenir en terme de risques et d'incertitudes. (Cabedo and Tirado, 2004; Serafeim, 2015). Pourtant, l'évaluation d'une entreprise repose justement sur l'anticipation des flux de trésorerie futurs qu'elle génèrera. Dans ces conditions, les indicateurs non financiers sont donc souvent plus enclins à illustrer l'avenir d'une entreprise par les informations qu'ils transmettent eux-mêmes, ou en complément des états financiers. (Cauvin, Decock-Good & Bescos, 2006 ; Chaterij & Levine, 2006 ; Milost, 2013)

D'un autre côté, selon une étude de la société EY (2013), les informations nécessaires pour évaluer l'aptitude d'une organisation à créer de la valeur sur le moyen et long terme ne sont pas disponibles dans les différents rapports qui sont publiés actuellement, et cela pour les raisons suivantes :

Premièrement, les entreprises diffusent un nombre croissant de rapports, et les informations qui y sont transmises sont fragmentées, car produites et interprétées par des départements différents. Une enquête de l'ACCA, (2013a)

ajoute qu'il est difficile pour leurs répondants de relier les informations tirées de ces rapports ESG avec les informations comptables, ou encore la stratégie de l'entreprise.

Ensuite, en raison de l'absence de cadres conceptuels et de régulation concernant le contenu des rapports non financiers, des incohérences apparaissent entre les rapports. D'ailleurs, selon un article de l'OCDE (2014), 92 % des investisseurs estiment qu'il est de plus en plus difficile de comparer les éléments de ces rapports entre différentes entreprises, ou de relier ces informations aux rapports financiers ou encore à sa stratégie.

De plus, tel que présenté précédemment, la publication d'informations portant sur les aspects ESG a fortement augmenté et a pris la forme de rapports séparés, tels que les rapports sur le développement durable, les rapports sur l'environnement, les rapports sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les rapports sur le triple résultats/bilan pour répondre aux demandes de ces différentes parties prenantes. (Eccles et Krzus, 2010).

Cependant, il est difficile pour les entreprises de divulguer de nombreux rapports en donnant la priorité à toutes les parties prenantes, ou même d'établir un ordre de priorité entre elles. Cette confusion est due aux coûts de mesure et de publication de ces rapports, et à l'organisation des conférences de presse pour la présentation de ceux-ci. Même si l'entreprise souhaite publier un maximum de rapports, certains ne peuvent pas être rentables. Par conséquent, les entreprises sont à la recherche d'un cadre conceptuel qui puisse aller au-delà de cette préoccupation. Dès lors, en adoptant ce cadre, l'entreprise pourrait fournir, à un moindre coût, toutes les informations recherchées par les parties prenantes.

Par conséquent, afin d'atténuer ces différents problèmes, le «Global Reporting Initiatives (GRI)» a proposé en 2006 d'incorporer les différents rapports dans une publication unique, qui ne comprend que les rapports de durabilité et les rapports financiers. Mais malgré cela, la proposition ne répondait pas encore à toutes les inquiétudes. À cet égard, l'«International Integrating Reporting Council

(IIRC)» a développé en 2010 le cadre du Reporting Intégré. Ce cadre a pour but de faciliter la création d'un rapport consolidé, ou d'un document unique, dans lequel l'entreprise peut synthétiser et lier ensemble les informations financières et non financières de son activité, ainsi que des indicateurs de performance pour les parties prenantes. Ce rapport est appelé le rapport intégré ou encore le reporting intégré.

2. Chapitre 2 – Le reporting intégré

Section 1 – Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons développé les différents éléments qui ont conduit à la création du Reporting Intégré, <RI>. Bien que la création de ce concept ait été vivement saluée par le monde institutionnel et les chercheurs, de nombreux acteurs, notamment les praticiens, ignorent encore ce dont il s'agit, et quels en sont les grands bénéficiaires. Ce chapitre a donc pour objectif de définir cette notion et de donner des exemples concrets d'éléments que nous pouvons retrouver dans un rapport intégré.

Section 2 – Un Cadre de référence

Comme nous l'avons écrit précédemment, l'une des critiques les plus importantes qui a été faite au reporting traditionnel était la difficulté pour les parties prenantes de comparer des rapports écrits par des sociétés différentes. Cela étant dû au manque d'un cadre référentiel universel. (OECD, 2014)

Dans cette idée, les projets « Accounting For Sustainability », A4S et le « Global Reporting Initiative », GRI s'allient en Aout 2010 pour créer l' « Integrated International Reporting Council », IIRC ayant pour objectifs de développer un cadre conceptuel de référence et de promouvoir son utilisation (Cohen & Simnett, 2015). Le Cadre de Référence International portant sur le Reporting Intégré, que nous détaillerons dans le chapitre suivant, a ainsi été publié en Décembre 2013.

Section 3 – Qu'est-ce que le Reporting Intégré <RI> ?

Pour commencer, la définition publiée par l'IIRC est la suivante: «Le reporting intégré est un type de reporting organisé et interconnecté, qui comprend des informations interdépendantes sur plusieurs aspects internes et externes d'une organisation. Le reporting intégré a pour objectif principal de fournir aux fournisseurs de capitaux financiers suffisamment d'informations sur le

processus de création de valeur (à court, moyen et long terme) de l'organisation. ”
IIRC

Selon l'ACCA, le but principal du Reporting Intégré est de montrer, d'une part, les relations qui existent entre les objectifs stratégiques, avec le risque et la performance d'autre part, pour exposer comment les organisations créent de la valeur. Cela signifie que les entreprises doivent comprendre, et ensuite rendre compte des performances de toutes leurs activités sans se concentrer uniquement sur les résultats financiers à court terme.

De plus, Eccles et Krzus ont défini dans leur livre, «one report, an integrated report», le <RI> comme étant un rapport unique combinant toutes les informations financières et narratives, provenant du rapport annuel d'une entreprise, avec des informations non financières (telles que les questions environnementales, sociales et de gouvernance) et des informations narratives, publiées traditionnellement dans le rapport «RSE» ou de «Développement durable» (Eccles and Krzus, 2010).

Plus précisément, l'objectif poursuivi par le Reporting Intégré est de conduire à une transformation interne de l'organisation et de la divulgation de ses informations. Alors que le reporting traditionnel conduit à la publication de plusieurs rapports (environnemental, social, ...), le Reporting Intégré vise à centraliser l'entièreté de l'information financière et extra-financière, et de présenter une image holistique de l'entreprise à travers les liens qui relient la performance financière et extra-financière et ce, dans un unique rapport.

Présenté d'une autre manière, l'objectif est « d'apporter une vision globale et intelligible du business modèle, de la stratégie, de l'organisation et de la gouvernance de l'entreprise avec des indicateurs pertinents qui permettent d'expliquer la création de valeur à court, moyen et long termes ». (Akbaraly, 2019)

Par exemple, les types d'informations pouvant être incluses dans les <RI> sont les suivantes: «Quelle quantité d'eau est utilisée par l'entreprise pour produire une unité en comparaison à ses concurrents ? Dans quelles mesures les programmes d'efficacité énergétique réduisent-ils les émissions de carbone et les coûts de production ? Quel est l'impact des programmes de formation sur l'amélioration de la productivité de la main-d'œuvre, la baisse du taux de rotation et l'augmentation du taux de satisfaction de la clientèle ? Comment une satisfaction accrue entraîne-t-elle une plus grande fidélisation de la clientèle, un pourcentage plus important de ses dépenses et une croissance plus rapide des revenus ? Dans quelle mesure une meilleure gestion de la réputation liée à une politique de bonne gouvernance d'entreprise contribue-t-elle à la valeur et à la solidité de la marque de l'entreprise ? (Eccles et Saltzman, 2011. p. 59) ”

Ensuite, alors que le reporting traditionnel était principalement destiné aux fournisseurs de capitaux, le <RI> est important pour l'ensemble des parties prenantes. Les informations contenues dans un rapport intégré profitent à toutes les parties prenantes intéressées par la capacité d'une organisation à créer de la valeur au fil du temps, y compris les employés, les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux, les communautés locales, les législateurs, les régulateurs et les décideurs. Nous reviendrons sur cet aspect du <RI> dans un chapitre suivant entièrement consacré à ses bénéficiaires.

Dans le même temps, le Reporting Intégré vise également à changer la mentalité *court-termiste* des entreprises, et de leur faire prendre conscience, qu'actuellement, étant réduits à leurs états financiers, les rapports qu'elles publient ne reflètent pas une image fidèle de leur valeur réelle. (Eccles & Serafeim, 2014)

Section 4 – La gestion intégrée, un nouvel outil de gestion

Un élément essentiel qui distingue le Reporting Intégré des autres formats de rapports, est le concept de connectivité. Ce concept signifie qu'un « rapport

intégré doit donner une image globale de la combinaison, de l'interdépendance et des dépendances entre les facteurs qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps » (IIRC, 2013, 5). La connectivité permet le développement de la gestion intégrée.

Concrètement, pour permettre l'adoption du reporting intégré, les sociétés vont devoir repenser la manière dont elles utilisent les informations produites en internes. Il s'agit de réduire l'effet de « silo », de réduire le cloisonnement interne des informations produites par les différents départements, pour que l'ensemble de l'information soit centralisé. La gestion intégrée consiste ensuite à relier ces informations venant de départements différents, afin d'en montrer les interdépendances et d'illustrer toutes les étapes de la chaîne de création de valeur de l'entreprise. La gestion intégrée est donc la capacité des membres de l'organisation, en particulier sa direction, à comprendre les interconnexions entre l'ensemble de ses unités opérationnelles et fonctionnelles, ainsi que des ressources qu'elle utilise, et qui ont un effet matériel sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à long terme. (Black Sun Plc, 2012).

De cette manière, en apportant au management une « illustration » complète et concrète du fonctionnement de l'entreprise, la gestion intégrée peut constituer un solide outil pour améliorer son processus de prise de décision, notamment en permettant d'identifier les risques et les coûts cachés de son activité.

Ainsi, le cadre de l'IIRC définit deux objectifs concernant le reporting intégré. Premièrement, améliorer la qualité des informations mises à la disposition des fournisseurs externes de capitaux financiers afin de permettre une allocation plus efficace de leurs capitaux. Deuxièmement, soutenir la pensée intégrée, la prise de décision, et les actions axées sur la création de valeur pour l'entreprise (Barth et al 2017). Nous discuterons plus en détail des bénéfices de la gestion intégrée dans le chapitre 5.

3. Chapitre 3 – Le Cadre de Référence International portant sur le Reporting Intégré

Le Cadre de Référence International portant sur le Reporting Intégré a été publié en Décembre 2013 par l' « International Integrated Reporting Council » (IIRC) et a pour objectifs de « fixer les principes directeurs et les éléments constitutifs du Rapport Intégré, ainsi que d'expliquer les concepts fondamentaux qui les sous-tendent » (IIRC, 2013, p.6). Dans la première partie de ce chapitre, nous présenterons l'IIRC ainsi que les éléments qui ont poussé à sa création. Ensuite, nous aborderons les principes directeurs et les éléments constitutifs du Rapport Intégré tel que définis par son cadre. La principale source d'information utilisée pour la rédaction de ce chapitre est un document publié par l'IIRC en 2013 présentant Le Cadre de Référence International portant sur le reporting Intégré (IIRC, 2013).

Section 1 – Création de l'IIRC

Rendu célèbre par la loi King III portant sur les principes de gouvernance en Afrique du Sud, le nouveau concept du reporting intégré a suscité un vif intérêt dès 2009, ce qui a conduit à la formation du Comité International du Reporting Intégré. Co-créé par l'initiative Accounting for Sustainability (A4S), la Global Reporting Initiative (GRI), et Mervyn King, l'auteur des principes King III et ancien président de la GRI, ce comité avait pour objectifs d'élaborer un cadre pour le Reporting Intégré et d'en promouvoir son utilisation. En Novembre 2011, le comité a annoncé sa transformation en conseil, l'International Integrated Reporting Council (IIRC) (Rowbottom & Locke, The Emergence of Integrated Reporting).

Après une période rapide de développement organisationnel, de croissance du nombre de membres et de promotion, l'IIRC a publié sa conception du reporting intégré en tant que cadre international en décembre 2013. Ce cadre a pour but d'être utilisé tel un mode d'emploi pour permettre aux entreprises d'identifier les informations qu'elles doivent communiquer et qui sont déterminantes pour

comprendre la chaîne de création de valeur de leurs activités. Les intentions de l'IIRC sont de faire du rapport intégré la nouvelle norme en terme d'information d'entreprise (IIRC, 2013). Son cadre se doit donc d'être facile à utiliser, et amener les organisations à publier des rapports plus complets que ceux qui existent actuellement.

Section 2 – Principes directeurs

Le Cadre de Référence définit une méthodologie basée sur l'usage de sept principes directeurs. Par l'élaboration de ces principes, le cadre est un mélange de flexibilité et de normalisation. En conséquence, une comparaison pertinente est possible entre des rapports émis par des sociétés différentes, tout en laissant une certaine flexibilité aux entreprises de rendre compte sur les spécificités de leurs activités. En effet, le cadre se veut souple, et les entreprises sont libres de choisir leurs indicateurs clés de performance, ainsi que leur méthode d'évaluation. Néanmoins, certains critères doivent être remplis pour que le rapport intégré soit reconnu comme conforme au Cadre de Référence.

Ci-dessous sont présentés les sept principes directeurs qui jettent la base de la préparation d'un rapport intégré. Loin d'être des règles, ces principes sont à interpréter comme des recommandations portant sur le contenu du document et sur la présentation de ses informations.

Priorités stratégiques et orientations futures	« Le Rapport Intégré présente les principaux éléments de la stratégie de l'organisation, et leur influence sur sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Il expose l'utilisation des capitaux, et les effets de la stratégie sur ces derniers. »
Connectivité de l'information	« Le Rapport Intégré représente de manière holistique les associations, corrélations et dépendances entre les facteurs qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps. »
Relations avec les	« Le Rapport Intégré donne des indications sur la

principales parties prenantes	nature et la qualité des relations que l'organisation entretient avec ses principaux interlocuteurs. Il précise comment, et dans quelle mesure, elle comprend, tient compte et satisfait leurs besoins et intérêts légitimes. »
Sélectivité	« Le Rapport Intégré donne des informations sur les éléments qui ont une incidence prépondérante sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme. »
Concision	« Le Rapport Intégré doit être concis. »
Fiabilité	« Le Rapport Intégré doit aborder tous les sujets prépondérants, positifs comme négatifs, de manière équilibrée et sans erreur significative. »
Cohérence et comparabilité des données	« Les données contenues dans le Rapport Intégré doivent être présentées d'une manière qui : (a) soit cohérente dans le temps ; et (b) permette la comparaison avec d'autres organisations, dans la mesure où cela précise la capacité de l'organisation à créer de la valeur. »

Tableau 1 – Les principes directeurs du Cadre de Référence (IIRC, 2013, p. 7)

Section 3 – Eléments constitutifs

Dans cette section, nous présentons les huit éléments constitutifs d'un rapport intégré tels qu'ils sont introduits par l'IIRC dans sa présentation du Cadre de Référence. Tel que leur nom l'indique, chacun de ces éléments doit faire l'objet d'une publication dans le rapport intégré. L'IIRC a développé ces éléments sous forme de questions, chaque entreprise doit être libre de choisir l'ordre ou la forme avec laquelle elle désire répondre à chacune d'entre elles.

De même que pour les principes directeurs, le cadre se veut flexible, et les organisations peuvent choisir et créer les indicateurs clés qu'elles vont utiliser pour transmettre leurs informations, qu'elles soient financières ou extra-financières.

Présentation de l'organisation et de son écosystème	« Quelles sont les activités de l'organisation et dans quel écosystème opère-t-elle ? »
Gouvernance	« De quelle manière la gouvernance de l'organisation soutient-elle sa capacité à générer de la valeur à court, moyen et long terme ? »
Business Model	« Quel est le Business Model de l'organisation ? »
Risques et opportunités	« Quels sont les risques et opportunités spécifiques qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme, et comment l'organisation les traite-t-elle ? »
Stratégie et allocation des ressources	« Quelle est l'ambition stratégique de l'organisation et comment compte-t-elle l'atteindre ? »
Performance	« Dans quelle mesure l'organisation a-t-elle atteint ses objectifs stratégiques et quels sont les résultats obtenus en termes d'impacts sur les différentes formes de capital ? »
Perspectives	« Quels sont les défis et incertitudes auxquelles l'organisation devrait être confrontée si elle poursuivait sa stratégie, et quelles pourraient en être les répercussions sur son Business Model et sa performance future ? »
Modalités de la présentation	« Comment l'organisation a-t-elle sélectionné les informations contenues dans le Rapport Intégré et comment sont-elles quantifiées et évaluées ? »

Tableau 2 – Les éléments constitutifs du Cadre de Référence (IIRC, 2013, p.8)

Pour résumer, le Conseil International portant sur le Reporting Intégré (IIRC) a développé un cadre souple, permettant aux entreprises de publier leurs performances à travers des outils liant informations financières et extra-financières à toutes ses parties prenantes. A travers le principe de connectivité, les organisations sont appelées à rendre compte des liens importants qui unissent les différents capitaux qu'elles utilisent dans leurs différentes activités. C'est un principe qui a de l'importance car il permettra de favoriser la « gestion intégrée » telle que nous l'avons développée précédemment.

4. Chapitre 4 – Les concepts clés

Section 1 – Introduction

Le reporting intégré a pour objectif de mettre en lumière la manière dont une organisation crée de la valeur à court, moyen et long-terme. De plus, les performances d'une organisation ne sont pas exclusivement dépendantes de son activité, mais aussi de l'environnement dans lequel elle opère. De cette manière, le rapport intégré a pour but de donner des informations sur l'écosystème qui affecte l'entreprise, les ressources qu'elle utilise pour mener ses activités, et la manière dont l'entreprise interagit avec son environnement pour produire des capitaux au fil du temps.

Dès lors, le cadre de référence repose sur trois concepts fondamentaux : le concept de création de valeur, pour l'organisation mais aussi pour autrui ; le concept de capitaux multiples (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal) et enfin le processus de création de valeur. Dans ce chapitre, nous présenterons successivement chacun de ces trois concepts.

Section 2 – Le concept de création de valeur

A travers ses activités, une organisation crée de la valeur qui pourrait s'interpréter de plusieurs manières différentes : l'augmentation, la réduction ou la transformation des capitaux dont elle dispose. Cette valeur peut être créée pour l'entreprise elle-même, et constituer un bénéfice sur investissement, pour l'entreprise ou pour les personnes qui y ont investi. C'est le but premier des sociétés commerciales.

De plus, ce concept est innovant car la valeur peut aussi être créée pour les parties prenantes, et la société dans son ensemble. Evidemment, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour elle-même, est impactée par la valeur qu'elle crée pour les autres, car les activités de l'organisation sont liées à son écosystème. De cette manière, il est important que l'organisation considère l'impact de son activité sur son environnement lors de la prise de décisions

stratégiques. Si ces impacts sont importants, et entrent dans le périmètre de sélectivité, ils doivent faire l'objet d'une publication dans le rapport intégré.

Section 3 – Le concept de capitaux multiples

L'IIRC (2013) donne la définition suivante pour le concept de capitaux multiples : « Les capitaux consistent en des stocks de valeur qui sont augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation » (IIRC, 2013, p.13). Par exemple, la quantité de capital financier d'une organisation est augmentée suite à la réalisation de bénéfices. De même, une organisation peut augmenter son capital humain en organisant des formations pour ses employés. Ces exemples ont pour objectif d'exposer que l'ensemble du capital détenu par l'organisation est variable dans le temps et peut aussi être le fait d'une transaction. En effet, une organisation qui payerait une seconde organisation pour former son personnel, transformerait une partie de capital financier en capital humain.

Le concept de capitaux multiples permet de rendre compte de l'interdépendance et des interconnexions qui existent entre les facteurs de l'activité des entreprises, et pourront ensuite être expliquées dans le rapport intégré. De cette manière, des entreprises comme Solvay, ou AB Inbev, dont les activités sont fortement basées sur du capital incorporel comme les brevets ou des processus internes, ont tout intérêt à montrer comment ce capital peut participer à la création de capital financier dans le futur.

Ci-dessous sont présentés les différents types de capitaux tels qu'ils sont introduits dans la publication de l'IIRC (2013).

Capital financier	« La réserve de fonds qui est : <ul style="list-style-type: none"> • à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou fournir des services ; • obtenue par financement (ex. : emprunts, fonds propres ou dotations) ou générée par le biais d'opérations ou d'investissements. »
Capital manufacturier	« Les ressources manufacturières (par opposition aux ressources naturelles) à la disposition de

	<p>l'organisation pour produire des biens ou fournir des services, en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'immobilier ; • les équipements et mobiliers ; • les infrastructures (routes, ports, ponts et installations de traitement des déchets et des eaux usées, etc.). »
Capital intellectuel	<p>« Les actifs incorporels de l'entreprise, ils comprennent notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la propriété intellectuelle, à savoir les brevets, droits de reproduction, logiciels, et autres droits et licences ; • le « capital organisationnel », à savoir les connaissances implicites, les systèmes, procédures et autres protocoles. »
Capital humain	<p>« Les compétences, aptitudes, expériences des personnes ainsi que leur motivation pour innover, mais aussi :</p> <ul style="list-style-type: none"> • leur alignement et leur adhésion aux règles de gouvernance, aux méthodes de gestion des risques et aux valeurs éthiques de l'organisation ; • leur capacité à comprendre, élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation ; • leur loyauté et leur motivation à améliorer les processus, produits et services, ainsi que leur capacité à diriger, gérer et collaborer. »
Capital social et sociétal	<p>« Les institutions et les relations entre, et au sein, des parties prenantes, des communautés et des réseaux, ainsi que la capacité à partager des informations pour améliorer le bien-être individuel et collectif. Le capital social et sociétal comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les normes partagées, les valeurs et comportements communs ; • les relations avec les principales parties prenantes ainsi que la confiance et le dialogue que l'organisation a instaurés et s'efforce de renforcer ou de protéger avec les parties prenantes externes ; • les actifs incorporels associés à la marque et

	<p>à la réputation développées par l'organisation ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • la licence d'exploitation de l'organisation. »
Capital environnemental	<p>« L'ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité passée, actuelle ou future de l'organisation. Ce capital recouvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'air, l'eau, la terre, les minéraux et les forêts ; • la biodiversité et la santé de l'écosystème. »

Tableaux 3 – Les différents type de capitaux (IIRC, 2013, pp.13-14)

Section 4 – Le processus de création de valeur

Le processus de création de valeur tel qu'il est défini par le Cadre de Référence est décrit dans l'illustration 2 ci-dessous.

Pour commencer, l'écosystème, la partie qui est hachurée en gris, constitue l'environnement dans lequel l'organisation opère. L'organisation, dont le périmètre est hachuré en blanc, a défini sa mission et sa vision dans le but de préciser les objectifs et les intentions de celle-ci.

Au sein de l'organisation, ses organes de gouvernance ont pour objectif de soutenir la capacité à produire de la valeur. Cette création de valeur est faite via son Business Model, qui utilise comme ressources diverses formes de capitaux qu'elle va transformer, à travers ses activités, en produits, services ou déchets. De cette manière, les opérations de l'organisation, de même que les flux sortants, vont aboutir à des conséquences sur les capitaux.

En effet, les capitaux sortants qui restent dans l'environnement de l'organisation, et qui seront utilisés pour les cycles suivants, la capacité de l'organisation à réduire les impacts négatifs sur les capitaux, auront des effets sur la viabilité de son Business Model.

Finalement, il est important de préciser que le processus de création de valeur de l'organisation, comme ses stocks de capitaux, n'est pas statique à travers le temps. Une analyse régulière de ses composantes, de ses effets, ainsi que de son interaction avec l'environnement est l'occasion de mettre en lumière les opportunités et les risques qui y sont liés.

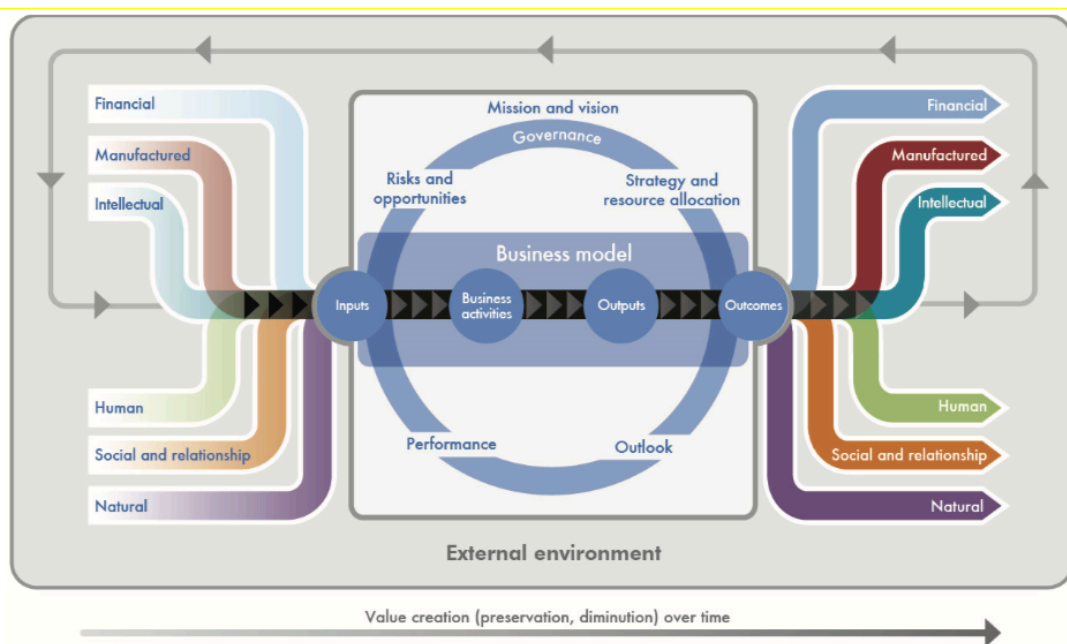


Illustration 2 – le processus de création de valeur

5. Chapitre 5 – Les bénéfices du Reporting Intégré

Section 1 – Introduction

D'après l'IIRC et le résultat de certaines recherches, il y aurait une corrélation positive entre l'utilisation du <RI> par une entreprise, et ses performances à moyen et long terme. Ce chapitre présente les conclusions des recherches qui ont été faites à ce sujet.

Afin de faciliter la présentation des bénéfices découlant de l'utilisation du reporting intégré, on peut préciser que ceux-ci peuvent être rassemblés selon deux catégories. La première catégorie regroupe les effets bénéfiques découlant directement de la publication du rapport et de la transmission de ses informations, financières et extra-financières aux parties prenantes. En effet, « Si la capacité d'une organisation à créer de la valeur pour elle-même permet in fine d'accroître le retour sur investissements pour les apporteurs de capitaux financiers, elle est aussi étroitement liée à la valeur que l'organisation crée pour les parties prenantes et la société dans son ensemble, à travers ses activités, interactions et relations » (IIRC, 2013, p.6).

Dans la seconde catégorie, on peut rassembler les effets secondaires du <RI>, autrement dit, les bénéfices qui ne sont pas liés à la publication du rapport, mais bien à la réalisation de celui-ci. En effet, comme précisé précédemment, l'utilisation d'un rapport intégré comme outil de communication suppose une collecte d'informations et une compréhension approfondie de celles-ci pour pouvoir ensuite les présenter dans un rapport. C'est précisément ces changements structurels et internes qui vont permettre la « gestion intégrée », et avoir un impact bénéfique sur le fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, nous pouvons avancer que disposer de meilleures informations, ce qui serait possible via une coopération approfondie entre départements, mènerait à une meilleure prise de décision.

Section 2 – Les bénéfices liés à la publication d'un rapport intégré

Lors de l'étude des effets de l'utilisation du <RI> par l'IIRC, les recherches ont montré que le processus de transition vers le <RI> apportait de nombreux avantages à l'entreprise. 91% des organisations qui ont participé à l'étude ont constaté que la publication d'un rapport intégré avait un impact sur leurs relations avec les parties prenantes.

Relation avec le marché financier

Pour commencer, l'un des bénéfices les plus importants rencontrés par les organisations concerne la relation avec les fournisseurs de capitaux. En effet, le <RI> a notamment pour objectif d'améliorer les informations partagées avec le marché financier et permet en conséquence, d'accroître les connaissances des investisseurs quant à la capacité de l'entreprise à créer de la valeur sur le long terme. De ce fait, 87% des entreprises qui publient un rapport intégré pensent que leurs fournisseurs de capitaux financiers ont acquis une meilleure compréhension de la stratégie de l'entreprise, et 79% estiment avoir une plus grande confiance quant à la viabilité à long terme de leur business modèle (Black Sun, 2014).

De plus, des études ont montré que les organisations qui communiquent davantage sur les critères ESG et RSE bénéficient d'avantages en terme d'accès au financement suite, par exemple, à une réduction de la prime de risque exigée par les investisseurs (Ioannou and Serafeim, 2017). Ces avantages peuvent être attribués soit à une réduction des coûts pour l'entreprise suite à un engagement accru des parties prenantes, soit à une réduction de l'asymétrie de l'information due à une plus grande transparence.

D'autres recherches ont aussi illustré les bénéfices apportés par le <RI> sur la valorisation des entreprises qui l'adoptent. En effet, selon les études conduites par Barth, et Lee & Yeo avant lui, il y a une corrélation positive entre la

publication d'un rapport intégré de qualité, et la valeur de l'entreprise, mesurée par le ratio Q de Tobin (Barth, 2017; Lee & Yéo 2016)¹.

Pour résumer, nous pourrions avancer que le <RI> apporte des avantages en chaîne aux entreprises. En publiant des informations de meilleure qualité, l'entreprise augmente la confiance dont elle jouit auprès du marché, ce qui lui permet de se financer à un coût inférieur à la moyenne du marché. Grâce à cet accès aux capitaux monétaires, la société s'assure des liquidités, ce qui augmente son évaluation par le marché.

Relation avec les fournisseurs de matières premières

D'après les conclusions de l'IIRC, la publication d'un rapport intégré améliorerait la relation entre la société qui le publie et ses fournisseurs de matières premières. En effet, bien qu'aucune étude n'a encore réussi à mesurer, ou à prouver l'existence de bénéfices découlant d'une meilleure relation, le conseil affirme que le rapport intégré peut conduire à des changements dans la manière de penser et de travailler avec ses fournisseurs. Par exemple, en incluant les fournisseurs dans les premières étapes du procédé de création de valeur, et en les fidélisant sur le long terme, la société pourrait réduire ses coûts.

De plus, du point de vue du fournisseur, apparaître dans le rapport intégré d'un de ses clients serait interprété comme un signe prouvant leur volonté de continuer leur engagement à long terme et donc de sécuriser une source de profit.

Relation avec le marché du travail

Du point de vue de la relation entre l'entreprise et le marché du travail, une étude de l'OCDE a montré que les entreprises utilisent les informations relatives aux aspects sociaux dans le but d'améliorer leur performance (OCDE, 2014).

¹ Le Q de Tobin est un ratio qui qualifie la relation entre la valorisation du marché, mesuré par sa capitalisation boursière, et sa valeur intrinsèque. En d'autres termes, il permet d'exprimer si une société est sous-évaluée ou surévaluée.

Pour commencer, la mesure et les observations relatives à la mobilité interne des employés au sein de l'entreprise permettent à celle-ci d'identifier les causes d'un taux de rotation trop important, et la perte des connaissances. La société, sur base de ces informations, peut alors mettre en place des politiques internes visant à développer le capital intellectuel de l'entreprise et à assurer la rétention de ses employés.

De plus, des études ont montré que les engagements portant sur la responsabilité des entreprises (RSE) pouvaient augmenter l'attractivité d'une entreprise sur le marché de l'emploi, et même permettre de réduire ses coûts salariaux en attirant des employés plus motivés (OCDE, 2014). Ainsi, la publication d'un rapport intégré par une entreprise permettrait une meilleure accessibilité à ces informations par le marché du travail, et ainsi réduire ses coûts.

Section 3 – Les bénéfices liés à l'élaboration du rapport intégré

Dans son rapport intitulé « Realizing the Benefits: the impact of Integrated Reporting » (2014), Black Sun identifie les impacts positifs les plus importants apportés au fonctionnement d'une entreprise par l'implémentation et l'utilisation du reporting intégré.

Avancées dans la compréhension de la création de valeur

Pour commencer, une nouvelle et meilleure compréhension de la façon dont elles créent - ou détruisent - de la valeur est l'un des avantages parmi les plus importants et les plus reconnus par les entreprises.

D'après les recherches de Black Sun (2014), 92% des entreprises ayant participé à l'étude s'accordent à dire que bénéficier d'une compréhension accrue de leur chaîne de création de valeur constitue un réel avantage. De plus, parmi les entreprises qui publient un rapport intégré, 95% d'entre elles constatent des améliorations dans leur efficacité et leurs performances (chaîne de création de valeur) (Black Sun, 2014). En effet, le rapport intégré offre la possibilité de

reconsidérer leur business et leur chaîne de création de valeur d'une nouvelle manière, ce qui peut conduire à reconsidérer les priorités de l'entreprise, et apporter des changements dans le système de gestion de l'entreprise.

De cette manière, l'adoption du <RI> et de la gestion intégrée a apporté des changements dans la stratégie des entreprises, dans l'allocation de leurs ressources et dans leur système de gestion. D'après les recherches, 67% des entreprises qui publient un rapport intégré ont apporté des modifications, qualifiées de « modérées à significatives », dans ces domaines (Black Sun, 2014).

Améliorer la qualité des informations

Plus approfondie est la compréhension du système de création de valeur, plus le procédé de prise de décision est lui aussi amélioré, s'il s'appuie sur des informations de bonne qualité.

L'une des conséquences apportée par l'adoption du <RI> concerne la collecte des informations. En effet, contrairement aux rapports traditionnels, le rapport intégré transmet des informations financières et extra-financières au public dans le but de donner une image complète de l'activité et de la stratégie de l'entreprise. De cette manière, les entreprises qui décident d'adopter le reporting intégré ne peuvent plus se contenter de mesurer les résultats financiers et le résultat de leurs activités ESG de manière indépendante, mais bien d'innover dans les outils de mesure des six types de capitaux sur lesquels ils communiquent (financier, manufacturé, intellectuel, humain, social et relationnel, et naturel).

Parmi les entreprises qui ont adopté le reporting intégré et donc de nouveaux outils de mesure des données, 84% d'entre elles constatent une amélioration dans la qualité des informations, et 71% pensent bénéfique de se concentrer davantage sur la mesure de la réussite à long terme de l'entreprise.

Améliorer la définition des objectifs et la prise de décision

Les nouvelles approches concernant la chaîne de création de valeur et le processus de collecte de données obligent les entreprises à mettre au point un nouveau système pour évaluer leurs performances, via notamment la définition de nouveaux KPI (Key Performance Indicators) et les mesurer.

En effet, le reporting intégré repose sur le concept fondamental que l'entreprise dispose de six types de capitaux : financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal et enfin, environnemental. La performance de l'entreprise ne doit donc plus être seulement mesurée en unité monétaire, mais bien avec de nouveaux objectifs et KPI. Selon cette idée, 82% des organisations qui ont publié un rapport intégré ont apporté des modifications à leur système de gestion et de mesure de la performance (Black Sun, 2014).

De plus, les recherches montrent que, suite aux changements apportés aux systèmes de gestion, le management est mieux informé quant aux performances de l'entreprise. Chez 79% des organisations qui publient un rapport intégré, le processus de prise de décision opérationnel est donc amélioré (Black Sun, 2014). Au-delà de l'étude de l'efficacité de l'entreprise, les améliorations des systèmes de gestion permettent également une amélioration de l'identification des risques et des opportunités. D'après l'étude conduite par Black Sun, 79% des entreprises qui publient un rapport intégré s'accordent sur cet avis.

Ces améliorations seraient liées à la volonté des entreprises de se concentrer sur leur chaîne de création de valeur et à leurs efforts visant à implémenter la gestion intégrée dans l'ensemble de l'organisation.

De surcroît, Barth, dans ses recherches intitulées: « Les conséquences économiques associées à la qualité d'un rapport intégré : le marché des capitaux et l'effet réel », apporte des précisions sur les bénéfices liés à un rapport intégré de qualité (Barth et al. , 2017).

Pour commencer, l'IIRC affirme que les objectifs du rapport intégré sont (1) d'améliorer la qualité des informations pour les fournisseurs de capitaux externes, et (2) une meilleure prise de décision interne. Ayant pour objectif de prouver cette affirmation, Barth divise la relation positive entre le <RI> et les nouvelles performances d'une société en trois composantes : la liquidité, le coût du capital et les flux de trésorerie futurs prévus. Parmi ces facteurs pouvant avoir un effet sur la valeur de l'entreprise, l'augmentation de la liquidité et la diminution du coût du capital seraient interprétés comme un effet du marché. Mais en ce qui concerne les augmentations des flux de trésorerie futurs, elles pourraient aussi bien être un effet du marché des capitaux, qu'une conséquence de l'effet réel.

Un effet réel peut survenir si les décisions prises par les gestionnaires sont différentes de celles qui auraient été prises en l'absence de rapport intégré. Car comme présenté précédemment, l'un des avantages des rapports intégrés présentés par l'IIRC est que son utilisation peut conduire à une réflexion et à une prise de décisions intégrées.

Dans ses recherches, Barth a pu prouver qu'il y avait bien une relation positive entre la qualité d'un rapport intégré, et l'augmentation des flux de trésorerie. De plus, il a prouvé que cette augmentation n'était pas liée à un effet du marché, mais bien à une amélioration de la prise de décision par les gestionnaires. Ses analyses ont montré une corrélation significative et positive entre le rapport intégré d'une part, et les flux de trésorerie opérationnelle et l'efficacité des investissements d'autre part.

Les résultats portant sur l'efficacité des investissements concordent avec l'idée selon laquelle le reporting intégré facilite la gestion intégrée. Les gestionnaires qui adoptent le reporting intégré reconnaissent les interdépendances entre les différents types de capitaux et parties de l'entreprise, ce qui leur permet de faire de meilleurs choix d'investissement.

Connecter les départements et élargir les perspectives

L'adoption par une entreprise du reporting intégré change la manière dont les entreprises conçoivent leurs rapports, mais aussi la manière dont les différents départements opèrent et se situent dans la chaîne de création de valeur, notamment via la gestion intégrée.

Le reporting intégré permet en outre de réduire le cloisonnement des différents départements, et d'augmenter le respect et la compréhension entre eux. En plus d'augmenter la collaboration entre les différents métiers en reliant les départements, cela peut aussi mener à des améliorations de la stratégie, du service de planification, du transfert d'informations et donc à la gestion intégrée en général.

De plus, pour une société qui est active sur un marché très concurrentiel, réduire le cloisonnement pourrait constituer une force car elle permettrait d'augmenter la vitesse de changement au sein de l'entreprise.

Partie III. Etude qualitative

1. Chapitre 1 – Méthodologie de l'étude de cas – Solvay

Section 1 – Présentation de la question de recherche

Ce chapitre introduit la méthodologie appliquée à l'étude de cas pour répondre à la question de recherche suivante: « L'adoption du reporting intégré a-t-elle amélioré les performances du groupe Solvay et si oui, sous quelles formes ? ». Dans un premier temps, nous expliquons pourquoi nous nous sommes concentré sur le groupe Solvay, et nous présentons le groupe. Ensuite, nous détaillons notre méthodologie, le déroulement des interviews pour finir avec la présentation des intervenants.

Section 2 – Pourquoi une étude de cas

L'idée première était de faire une comparaison de 5 entreprises différentes, mais ayant en commun de publier un rapport intégré. Le but poursuivi était d'évaluer les bénéfices de l'adoption du cadre de l'IIRC sur leurs performances, par exemple, à travers son processus de prise de décision, mais aussi en améliorant leurs relations avec les différentes parties prenantes. Néanmoins, en avançant dans les recherches et après plusieurs prises de contact avec des sociétés, nous avons compris que le résultat des interviews ne serait pas pleinement pertinent pour tirer des conclusions générales. Au contraire, elles se rapprocheraient du cas par cas puisqu'elles dépendent des caractéristiques les plus importantes des entreprises listées ci-dessous :

- Les entreprises ne sont pas actives sur le même secteur;
- Ces sociétés sont domiciliées dans différentes zones géographiques et se pliaient donc à des réglementations de reporting différentes avant la publication de leur premier rapport intégré. Les bénéfices de l'adoption du "reporting intégré » varient donc selon la situation géographique de l'entreprise;

- Les personnes interrogées ne sont pas sur le même niveau hiérarchique: leur accès à l'information recueillie lors de la préparation du rapport est donc variable, ce qui peut avoir un impact sur mes recherches.

Dans cette situation, nous avons repensé la forme de la recherche qualitative. Au lieu de faire une analyse transversale de plusieurs entreprises différentes, comme pensé initialement, et dont les résultats seraient alors fortement liés aux caractéristiques propres de ces entreprises, nous avons souhaité nous concentrer sur l'analyse d'une société unique, et recueillir les avis de plusieurs personnes travaillant toutes au sein de cette même entreprise. Nous avons pensé que cette analyse exploratoire comporterait plus d'avantages que d'inconvénients et permettrait d'obtenir des conclusions plus pertinentes.

L'étude qualitative se concentre donc sur le groupe Solvay. Nous avons choisi cette entreprise pour différentes raisons. Premièrement, le rapport intégré de Solvay est repris comme exemple sur le site officiel du Conseil International portant sur le Reporting Intégré (IIRC), et est classé dans le Top 10 par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), ce qui apporte une certaine confirmation quant à la qualité du document. Ensuite, l'entreprise est domiciliée en Belgique et doit donc suivre les législations belges et européennes, comme introduites dans le deuxième chapitre de la revue de littérature. Finalement, parce que le groupe Solvay est organisé en « Business Unit » selon les produits manufacturés, et cela partout dans le monde mais avec une administration centrale. Nous avons donc pensé que si des changements structurels avaient été apportés suite à l'adoption du reporting intégré, ils seraient alors suffisamment visibles pour notre analyse.

Le groupe Solvay est une entreprise chimique, active principalement dans la création de produits dérivés de la soude et de plastiques polymère, fondée en 1863 en Belgique. En 2019, elle a réalisé un chiffre d'affaire de 10,2 milliards d'euros, dont 273 millions d'euros de profit et est composée de plus de 24 000 employés, présents dans 64 pays à travers le monde (Solvay, 2019). Le siège social est toujours situé à Bruxelles. Le marché primaire de l'action Solvay est

l'Euronext Bruxelles, et l'action rentre dans la composition de l'indice BEL20. De plus, le groupe Solvay est coté sur Euronext Paris et est entré dans le panier du NEXT20 après avoir été présent dans la composition du CAC40 entre 2012 et 2018. L'actualité récente du groupe a été marquée par l'arrivée de Ilham Kadri comme nouvelle PDG en remplacement de Jean-Pierre Clamadieu, en poste depuis 2012. Le groupe a commencé son processus d'adoption du reporting intégré comme outil de communication dès 2012, et c'est en 2016 que le premier rapport intégré a été publié.

Section 3 – Méthodologie

Cette section a pour objectif de présenter la méthodologie utilisée ainsi que l'origine des données traitées dans notre recherche. Pour répondre à notre question de recherche, nous avons choisi d'utiliser une méthodologie d'analyse qualitative, qui est plus adaptée pour répondre à une question de recherche formulée en « comment » (Silverman, 2011), ce qui correspond bien à notre situation puisqu'il s'agit bien de découvrir « comment » le reporting intégré a pu soutenir les performances du groupe Solvay. Les données que nous avons considérées proviennent des rapports annuels intégrés publiés depuis 2016, ainsi que des données récoltées à travers la tenue d'interviews. Le but poursuivi à travers cette méthodologie est de récolter des informations à partir d'un point de vue extérieur dans un premier temps, pour ensuite les confronter avec l'avis des employés de la société Solvay.

Les rapports intégrés étant des documents, nous avons suivi une analyse qualitative de texte. Cette analyse est réalisée à travers la lecture répétée des documents tout en relevant toutes les informations pertinentes quant aux thèmes étudiés. Une analyse thématique est en effet plus indiquée pour confronter les avis et donc tenir des conclusions solides. Dans notre situation, les thèmes recherchés sont les différents effets découlant directement de l'adoption du reporting intégré, et pouvant améliorer les performances de l'entreprise comme définies dans le chapitre 5 de la revue de littérature:

- Amélioration de la relation avec les fournisseurs de capitaux financiers ;
- Renforcement des relations avec les fournisseurs de matières premières ;
- Amélioration de la relation avec le marché du travail ;
- Avancée dans la compréhension de la chaîne de création de valeur ;
- Amélioration des outils de mesure (financiers et non financiers), de la qualité des informations et donc du processus de prise de décisions ;
- Transformation structurelle pour favoriser le partage d'informations entre les départements ;

-

En effet, nous partons du postulat que les résultats des recherches présentées précédemment sont également valides pour le cas de la société Solvay, et dans cette situation, la présence de ces effets indiquera que l'adoption du reporting intégré aura soutenu la création de valeur du groupe et renforcé ses performances.

Ensuite, le groupe Solvay étant assez important, il nous a semblé important de réaliser des interviews avec des employés du groupe Solvay, dans le but d'évaluer l'importance de la mise en application des changements annoncés par les rapports annuels. En effet, le rapport annuel illustre la vision et la stratégie des cadres dirigeants, mais il est aussi possible que cette stratégie ne soit pas entièrement développée et ne serviraient donc partiellement qu'à polir l'image du groupe. Dans l'hypothèse de cette situation, les rapports annuels annonceraient donc des stratégies qui ne seraient, en réalité, pas traduites en actions dans toutes les activités du groupe. Et si ces stratégies ne sont que partiellement appliquées, les effets de l'adoption du reporting intégré ne seraient donc pas réalisés.

En raison de la crise sanitaire du covid-19 et du confinement général qui fut déployé à travers les pays touchés par la crise, les interviews se sont déroulées à distance par appels téléphoniques ou applications informatiques. Pour préparer ces discussions, nous avons fourni préalablement à chaque intervenant un document de quelques pages présentant brièvement les résultats de la revue de littérature ainsi que la question de recherche et les informations que nous

voulions récolter. De plus, le questionnaire d'interview a aussi été envoyé à l'avance aux personnes qui le désiraient. Ces documents sont fournis en Annexe 1 et 2.

La récolte d'informations s'est faite à travers des entretiens semi directifs. Cette méthode a été choisie car elle permet une certaine souplesse dans la discussion. En effet, le questionnaire est utilisé comme fil rouge pour échanger sur tous les sujets importants de la recherche tout en laissant la possibilité d'un échange interactif où les intervenants peuvent approfondir un point ou rebondir sur une réponse.

Section 4 – Présentation des intervenants

Afin de renforcer la validité des résultats de notre recherche, nous avons voulu interroger quatre employés du groupe Solvay. A travers ces échanges, nous voulions confirmer la portée des informations partagées à travers les rapports annuels, ainsi que récolter des informations supplémentaires sur les politiques et changements opérés en interne qui ne feraient pas l'objet d'une publication.

Dans un souci d'exhaustivité, nous avons sélectionné des interviewés occupant des positions différentes au sein du groupe. En effet, les sujets étudiés dans notre recherche touchent à différents domaines, et considérant la taille du Groupe Solvay, il est rare que les intervenants puissent répondre à des questions sur des processus mis en place dans une autre fonction que la leur.

Finalement, avant de présenter le profil des personnes interrogées, nous voulons informer le lecteur que ces personnes ont désiré garder l'anonymat. Effectivement, les employés ont partagé leur point de vue personnel concernant les aspects stratégiques et les processus internes, et ils ne parlaient pas au nom du groupe. Notons également que l'annexe 4 est constituée des retranscriptions de ces interviews, et que celles-ci n'ont pas été relues par les intervenants.

- Monsieur A

Monsieur A occupe actuellement une fonction au sein du département de l'audit interne et de la gestion des risques depuis 2017. Avant cela, il travaillait dans le département Finance du groupe. En conséquence, il a pu fournir des réponses à nos questions portant sur la relation avec les fournisseurs de matières premières car ses obligations actuelles le conduisent à revoir les processus d'achat et les risques qui y sont liés. De même, il a pu nous parler des outils de mesure financiers et extra-financiers qui sont mis en place par Solvay dans le but de communiquer sur ses performances en terme de politique RSE. Enfin, grâce à ses connaissances des processus du département Finance, il a pu nous donner quelques éléments de réponse concernant l'allocation des ressources et la politique d'investissement.

- Monsieur B

Monsieur B a travaillé pour le groupe Solvay pendant plus de 30 ans avant de prendre sa retraite en 2017. La dernière position qu'il a occupée était celle de président d'un GBU basé en Asie. En sa qualité de cadre haut placé durant le processus d'adoption du reporting intégré, il a pu nous parler des changements de stratégie, notamment de la transformation du portefeuille des activités du groupe telles que développée dans le chapitre suivant, ainsi que de la relation qu'il entretenait avec les entreprises qui fournissaient des matières premières aux usines qu'il avait sous sa gestion.

- Madame C

Madame C travaille au sein du département en charge de la communication et de la relation entre Solvay et son principal actionnaire, la société holding Solvac, qui regroupe les investissements des descendants des familles fondatrices du groupe chimique. A cette position depuis quelques années, elle est la personne la mieux placée pour nous parler de la relation qu'entretient Solvay avec ses fournisseurs de capitaux.

- Monsieur D

Monsieur D est employé par le département en charge du développement durable au sein du groupe Solvay depuis plus de cinq ans. Son expérience et sa fonction nous ont été précieuses pour mieux comprendre l'implication du programme « Solvay Way », le nouveau système de référence interne sur le développement durable.

2. Chapitre 2 – Analyse des bénéfices de l’adoption du Reporting Intégré

Section 1 – Introduction

Ce chapitre présente les résultats de notre question de recherche : « L’adoption du reporting intégré a-t-elle amélioré les performances du groupe Solvay et si oui, sous quelles formes ? ». Ces résultats sont organisés selon les six effets découlant directement de l’adoption du reporting intégré, et pouvant soutenir ses performances financières et extra-financières. Pour chacun de ces effets, nous détaillons les informations pouvant révéler la présence de ces effets.

Section 2 – Amélioration des relations avec le marché financier

Cette seconde section est consacrée au premier effet, qui est l’amélioration des relations entre le groupe Solvay et les fournisseurs externes de capitaux financiers suite à la publication des rapports intégrés. Rappelons que selon les études portant sur le sujet, la publication par une entreprise d’informations relatives à sa chaîne de création de valeur, a pour effet d’accroître les connaissances, et donc la confiance des investisseurs, quant à sa capacité à être performante dans un avenir de moyen à long terme. Les effets de ce surcroît de confiance se traduirait par des avantages en terme d’accès au financement, suite notamment à une meilleure évaluation des investisseurs ainsi que d’une diminution de la prime de risque exigée par ceux-ci.

Pour commencer, il est important de souligner que l’actionnariat de Solvay est caractérisé par un solide pacte des actionnaires familiaux, qui détiennent plus de 30% des actions réunies dans une société holding : Solvac. De plus, Solvac possède également 2,34% additionnel, via une filiale indirecte de Solvay : Solvay Stock Option Management SRL. Blackrock Inc est le deuxième plus grand actionnaire avec 2,96% des parts, et le reste est détenu par des actionnaires individuels ou institutionnels.

Nous détaillons dans cette section la structure de l'actionnariat, car c'est un élément déterminant à prendre en compte lorsque l'on se penche sur la relation entre le groupe Solvay, et ses fournisseurs de capitaux financiers.

Analyse des éléments des rapports intégrés

L'unique élément que nous avons retrouvé dans les rapports intégrés faisant référence à un changement de la relation qu'entretient Solvay avec le marché financier est relatif à la « Lettre aux CEO » écrite par Laurence Fink, PDG de l'entreprise Blackrock, actionnaire important de Solvay. Dans ce document, qui a été largement diffusé, Fink s'adresse à tous les PDG des entreprises dans lesquelles Blackrock a investi pour leur annoncer que, dorénavant, la durabilité sera une priorité pour les actionnaires, de même que les actions en faveur du climat. Cet élément a été repris par Solvay dans les challenges que le groupe doit surmonter pour progresser avec ses investisseurs.

De notre point de vue, l'adoption du reporting intégré peut alors améliorer notamment les relations entre Blackrock et Solvay, en communiquant sur leur efficacité énergétique et leurs politiques en faveur du climat.

Analyse des données récoltées à travers les interviews

Toutefois, outre cet unique élément que nous venons de décrire, l'essentiel des informations que nous avons pu recueillir sur ce sujet nous provient de la conversation que nous avons eue avec Madame C. Selon elle, les relations avec les actionnaires dépendent fortement du groupe dans lequel ils se trouvent. Par exemple, Solvay est un, sinon le dernier, des groupes internationaux à jouir d'une base d'actionnaires stables. En effet, les actions détenues par les descendants des membres fondateurs changent rarement de main, ou alors seulement entre les membres d'une même famille. Détenir ces actions fait souvent partie des traditions familiales, et leurs détenteurs se contentent de toucher leur dividende. En conséquence, la publication d'un rapport intégré par Solvay n'a donc pas d'effet sur cette partie des actionnaires.

Au contraire, concernant l'investissement fait par Blackrock dans Solvay, Madame C juge qu'il est très important pour le groupe de communiquer sur les facteurs ESG. En effet, Blackrock est un acteur important dans le secteur de la gestion d'investissement, et sa politique de gestion fait l'objet de beaucoup d'analyse par le marché financier. Après la déclaration d'intention de Laurence Fink d'investir dans des sociétés aux activités durables, il est important que Solvay puisse communiquer sur ses éléments extra-financiers pour conserver son financement. Toutefois, Madame C juge que le groupe Solvay publiait déjà des informations sur ces éléments, et elle ne pense pas que passer d'un reporting traditionnel, vers le reporting intégré aura pour effet d'augmenter la participation de Blackrock dans Solvay, qui serait, à son sens, le seul effet que pourrait avoir une amélioration de la relation entre les deux parties prenantes.

Finalement, le dernier groupe d'actionnaires est constitué d'investisseurs institutionnels et individuels. Ces actions sont plus sujettes à des échanges sur le marché financier, et dépendent des objectifs poursuivis pour les agents du marché. Pour cette catégorie, il est très difficile de juger de l'effet de l'adoption du reporting intégré. En effet, le groupe est reconnu pour ses performances et sa longue existence, il ne doit donc pas rassurer ses actionnaires comme devraient le faire les jeunes sociétés technologiques.

Section 3 – Renforcer les relations avec les fournisseurs de matières premières

Le cadre de référence portant sur le reporting intégré prévoit que les sociétés qui l'adoptent doivent publier des informations sur leurs fournisseurs de matières premières, ainsi que sur les relations qui les unissent. L'avantage de publier ces informations permet à l'entreprise de fidéliser ses fournisseurs pour, à long terme, sécuriser une source de matériel, avoir du poids sur la négociation de ses prix et pouvoir éventuellement demander la personnalisation de ses commandes.

Dans cette section, nous analysons les publications relatives aux fournisseurs de matières premières qui ont été faites par Solvay dans ses rapports intégrés, et ce depuis 2016. L'objectif est de comprendre si ces publications traduisent un renforcement de ces relations depuis l'adoption du reporting intégré comme outil de communication.

Analyse des extraits des rapports intégrés

Pour commencer, le groupe Solvay établit des critères dans le choix de ses fournisseurs. Pour avoir le groupe chimique comme client, chacun d'entre eux doit fournir un bilan RSE et adhérer au code des fournisseurs du groupe. A travers cette démarche, Solvay veut s'assurer de la motivation des sociétés qui désirent travailler avec eux, ainsi que sur leur politique ESG.

Solvay a mis en avant, dans ses rapports, certains de ses fournisseurs et partenaires en annonçant, par exemple, un partenariat conclu avec l'entreprise Baker Hugues, société spécialisée dans le forage pétrolier, ou encore l'entreprise brésilienne Cavalinho, l'un des principaux fournisseurs de Solvay au Brésil pour le transport de ses matières premières et de produits finis (Solvay, 2019). Le groupe déclare également avoir élu la société Mondi comme étant « son meilleur fournisseur en termes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) » (Solvay, 2017, p.118).

Les éléments sélectionnés ci-dessus montrent que Solvay a développé depuis l'année 2016 une stratégie pour renforcer sa relation avec ses fournisseurs de matières premières.

En citant en exemple certaines sociétés pour leur politique ESG, et en publiant le résultat du prix du meilleur fournisseur dans ses rapports, Solvay informe toutes ses parties prenantes de sa politique RSE. Mais en plus de cela, le rapport intégré agit aussi tel un canal pour développer l'image des entreprises qui travaillent avec le groupe. De cette manière, être en relation avec Solvay peut être perçu comme un gage de qualité au regard d'une autre entreprise active dans le secteur.

Ensuite, les rapports annuels intégrés de 2019 et 2018 ont fourni des informations sur la relation entre Solvay et ses fournisseurs de matières premières. En effet, le groupe est à l'écoute de ces parties prenantes via notamment des questionnaires de satisfaction et des journées des fournisseurs. Les informations retenues de ces échanges se traduisent par la demande des fournisseurs d'élaborer une « collaboration plus poussée en matière de fixation d'objectifs, de réflexion stratégique et de développement durable » (Solvay, 2019, p.67). De plus, le groupe déclare : « Nous collaborons avec nos principaux fournisseurs pour les aider à améliorer leur performance en matière de durabilité, et contribuer à la création de solutions ayant plus de valeur pour nos clients » (Solvay, 2018, p.13).

En 2017, dans son rapport annuel intégré, Solvay a consacré plusieurs pages à ses fournisseurs, notamment dans une rubrique intitulée : « Nos parties prenantes s'expriment : Fournisseurs ». Dans ces quelques pages, quelques sociétés témoignent de la relation qu'ils entretiennent avec le groupe Solvay : « Solvay nous challenge fortement pour satisfaire ses besoins. Nous nous concentrons sur ce qui est important pour eux. Notre collaboration renforcée nous permettra de créer plus de valeur pour Solvay à tous les niveaux de sa chaîne d'approvisionnement ». (Solvay, 2017, p.17)

De plus, Solvay a publié dans son rapport de l'année 2016 les résultats d'une enquête de satisfactions des fournisseurs, menée fin 2015. Les conclusions de cette enquête mettaient en lumière que « les fournisseurs apprécient beaucoup leur forte relation avec Solvay » (Solvay, 2016, p.88).

A travers cette deuxième sélection d'extraits, Solvay fait passer le message suivant à ses fournisseurs existants ou potentiels : chez Solvay, nous collaborons avec nos fournisseurs, et nous les incluons dans notre chaîne de valeur. Par conséquent, les fournisseurs sont invités à prendre contact avec Solvay pour renforcer leur collaboration et se rendre indispensable auprès du groupe.

Analyse des données récoltées à travers les interviews

Les informations que nous avons récoltées à suite aux interviews avec Monsieur A et Monsieur B s'inscrivent dans la continuité des extraits cités ci-dessus. Selon Monsieur B, la relation entre Solvay et ses fournisseurs est cruciale pour la continuité des usines du groupe et il était important pour lui de trouver le bon équilibre entre deux extrêmes : aucune collaboration ou alors une dépendance de Solvay à ses fournisseurs. S'il n'y a pas de collaboration, alors il y a une perte d'efficacité liée au manque de planification pour les deux parties prenantes. De même, si le groupe devenait dépendant de son fournisseur, celui-ci serait alors en situation de force pour renégocier des augmentations de prix ou des éléments similaires.

La partie importante du métier de Monsieur A relative aux fournisseurs, est l'étude des risques, et principalement, les risques de fraude. En effet, travailler avec Solvay implique d'être en conformité avec certains standards de qualité et de politique RSE. D'après l'intervenant, Solvay se veut accessible pour ses fournisseurs, de manière à pouvoir les aider à réduire leur impact environnemental, qui aura également un effet sur l'impact total du produit fini délivré par Solvay en fin de chaîne de création. Pour illustrer ce point, Monsieur A se rappelle d'une histoire qui avait été partagée en interne. Cette histoire racontait qu'une entreprise, dans le souci de réduire son émission de carbone, et donc de pouvoir travailler avec Solvay, avait investi dans la plantation d'arbres. Ces forêts doivent capter le CO₂ émis par l'entreprise et donc réduire son émission de carbone.

Section 4 – Renforcement de la relation avec le marché du travail

Selon des études portant sur les effets de la publication d'informations RSE, présentées dans le chapitre 5 de la partie précédente de ce mémoire, une entreprise qui partage des informations sur sa gouvernance et sur le développement de son capital humain, verrait son attractivité augmenter sur le

marché du travail. Dans cette quatrième section, nous présentons le résultat de nos recherches concernant cet effet de l'adoption du reporting intégré.

Analyse des éléments des rapports intégrés

A la lecture des rapports intégrés publiés par Solvay depuis 2016, nous n'avons pas constaté de renforcement de la relation avec le marché du travail. Solvay présente évidemment des informations concernant son personnel, sa gouvernance ou la rémunération des cadres dirigeants, tel que le prévoit le cadre de l'IIRC, mais aucun de ces éléments ne révèlent une attractivité accrue de la part du marché de l'emploi pour le groupe Solvay. Les possibles explications de cette conclusion nous ont été fournies par les employés que nous avons interrogés.

Analyse des données récoltées à travers les interviews

Lors des interviews que nous avons eues avec des employés de Solvay, nous les avons questionnés sur les éléments qui avaient été décisifs dans leur décision de rentrer dans le groupe lors de leur procédure de recrutement. De cette manière, nous pouvions juger si la publication d'informations extra-financières contenues dans le rapport intégré pouvait avoir un effet sur les résultats actuels des procédures de recrutement du groupe.

Pour commencer, Monsieur A et B sont tous les deux d'origine belge, et déjà avant d'intégrer le groupe, ils connaissaient de nom du groupe, de même que sa réputation. Pour ces deux personnes, la réputation du groupe, et l'image qu'il véhicule, étaient conformes à ce qu'ils recherchaient chez leur employeur. De ce fait, ils ne se sont pas informés en pratiquant des recherches, ou en ayant lu des rapports contenant des informations extra-financières.

En conclusion, selon les informations que nous avons pu recueillir, l'adoption du reporting intégré, ainsi que sa manière de présenter la gestion de son capital

humain, ne permet pas d'augmenter son attractivité auprès du marché du travail et donc de soutenir ses performances.

Section 5 – Avancée dans la compréhension de la chaîne de création de valeur

Rappelons que l'adoption du reporting intégré peut apporter des avantages sur la stratégie opérationnelle de l'entreprise. En effet, le cadre publié par l'IIRC prévoit la publication par les entreprises d'informations concernant leur modèle de création de valeur. De cette manière, le processus d'adoption du reporting intégré peut apporter au management des éclaircissements sur le fonctionnement opérationnel de l'entreprise et mettre en évidence les activités les plus lucratives, ainsi que renseigner sur les étapes de la chaîne qui détruisent le plus de valeur. Des avancées dans la compréhension de la chaîne de valeur pourraient alors se manifester par la présence des initiatives suivantes :

- a. reconsidération des priorités de l'entreprise ;
- b. modification dans le système d'allocation des ressources pour privilégier les activités les plus lucratives ;
- c. repositionnement de l'entreprise sur son secteur.

Dans cette section, nous relevons et analysons les informations récoltées à travers la lecture des rapports intégrés, et les interviews conduites avec des employés du groupe Solvay, qui pourraient traduire une compréhension accrue de son modèle de création de valeur.

Analyse des éléments des rapports intégrés

D'après Monsieur B, si on désire étudier les changements stratégiques mis en place au sein du groupe, il faut remettre la société dans son contexte. En 2011, Solvay achète le groupe français Rhodia avec pour objectif de donner naissance à un géant mondial dans le secteur de la chimie. Le nouveau groupe sera alors dirigé par le PDG de Rhodia, Jean-Pierre Clamadieu, appelé à prendre les rênes

en 2012, à la fin du mandat de Christian Jourquin, PDG de Solvay, quand celui-ci atteindra l'âge limite de 65ans.

En 2012, Jean-Pierre Clamadieu prend alors la tête d'un groupe constitué d'un portefeuille d'activités présentes sur de nombreux secteurs, marqué par une structure décentralisée, héritée des deux groupes fusionnés. D'après Monsieur B, la mission de Clamadieu à la tête du groupe est alors de transformer le groupe pour le simplifier, et de changer sa stratégie depuis un modèle diversifié, vers un modèle de spécialité avec une administration centralisée pour tous les GBU. Ces mêmes éléments ont pu être retrouvés durant l'analyse des rapports annuels.

En effet, beaucoup d'éléments des rapports intégrés soulignent que la mission principale de Jean-Pierre Clamadieu à la tête du groupe entre 2011 et 2018, était de déclencher et de conduire une longue phase de transformation profonde dans la stratégie, la culture et les opérations du groupe : « Depuis 2011, le Groupe s'est considérablement transformé sous la conduite de Jean-Pierre Clamadieu. Celui-ci a engagé un changement profond de l'organisation et de la culture » (Solvay, 2018, p.2). De ce fait, les changements stratégiques occupent une place importante dans les rapports annuels. Nous avons donc choisi les extraits qui étaient les plus révélateurs.

Le premier extrait analysé est aussi, à notre avis, le plus éloquent quant à la présence de changements stratégiques. En effet, dans le message des présidents du rapport annuel de 2019, les deux principaux responsables résument les activités du groupe et les changements qui ont été mis en place durant l'année. Dans cet extrait, la société met en avant qu'ils ont « procédé à des changements sur trois fronts : la stratégie, la structure et la culture » (Solvay, 2019, p.2). Concernant les changements opérés sur la stratégie, ils annoncent avoir commencé par reconsidérer l'entièreté de leur chaîne de création de valeur, et avoir considéré un repositionnement stratégique de leurs activités sur les secteurs à forte croissance: « Nous avons réalisé un examen stratégique complet de toutes nos activités et de notre modèle opérationnel. (...) Nous avons remis à plat et validé l'alignement de nos principales activités sur les grandes tendances

qui génèreront une croissance supérieure sur des marchés finaux à fort potentiel, où nous occupons des positions de leader » (Solvay, 2019, p.2).

Nous pouvons aisément convenir que le groupe Solvay a reconsidéré ses priorités en privilégiant trois secteurs regroupant des activités existantes et porteuses de haut rendement : « Notre analyse a débouché sur la stratégie G.R.O.W., fondée sur trois nouveaux secteurs d'activité qui fonctionneront sur la base de mandats stratégiques distincts » (Solvay, 2019, p.2). Pour en arriver à cette situation, Solvay a procédé à une réduction de son portefeuille d'activités, avec pour objectif de se spécialiser et de se positionner uniquement sur les secteurs où le groupe occupe une place de leader : « En 2012, nous avons engagé une réflexion stratégique visant à redéfinir notre business model. Nous avons transformé notre portefeuille et, par là même, notre Groupe. Nous étions un chimiste de commodités et nous avons évolué vers un groupe de matériaux avancés et de chimie de spécialités » (Solvay, 2018, p.2). De cette manière, Solvay a réalisé durant l'exercice 2018 « 90% de son chiffre d'affaires dans des activités où il figure parmi les trois premiers groupes mondiaux » (Solvay, 2018, p.4).

Ensuite, nous avons aussi pu relever des informations traduisant la modification du système d'allocation des ressources. En toute logique, suite à la transformation du portefeuille d'activité du groupe Solvay, et à sa volonté de réinvestir dans les secteurs à fort potentiel de croissance, l'allocation des ressources devait aussi être revue par le management. En conséquence, le groupe a décidé de réaffecter ses ressources financières vers son activité à forte marge et à fort potentiel de croissance, à savoir la production de plastique polymère et de composite de haute performance : « Réaffecter les ressources vers les composites thermoplastiques et les batteries pour accélérer les bénéfices pour les clients » (Solvay, 2019, p.70).

De plus, après avoir mené à bien la profonde transformation du portefeuille décrite plus haut, la prochaine étape pour Solvay est de transformer son modèle opérationnel pour plus de simplicité à travers le projet Solvay ONE. Ce nouveau modèle de fonctionnement sera développé plus en détail dans la section 7

consacrée aux transformations structurelles. Toutefois, le projet Solvay ONE est cité dans cette section car il introduit la nouvelle manière de gérer ses ressources : « Nous allons gérer nos ressources - investissements, R&I (Recherches et Innovations) et talents - de manière centralisée. Les Capex (dépenses d'exploitation) et la R&I cibleront les meilleures opportunités de croissance, en respectant une discipline stricte sur la valeur totale des investissements, en limitant les Capex à 7-8 % du chiffre d'affaires » (Solvay, 2019, p.74).

Analyse des données récoltées à travers les interviews

Les informations fournies par Monsieur A confirment les informations publiées par Solvay dans ses rapports. Les procédures d'allocation des ressources ont été revues pour soutenir la stratégie G.R.O.W. et donc les trois secteurs d'activités dans lesquels le groupe veut maintenir sa place de leader. Il va même plus loin en déclarant qu'à l'époque où il occupait une place au sein du département Finance, les ressources financières produites par la cession de certaines activités (polyamide) étaient directement réutilisées. Une partie pour réduire l'endettement du groupe, d'autres pour diminuer les charges financières. On peut donc conclure que la cession de ces activités, en plus d'avoir l'avantage de transformer le portefeuille afin d'augmenter la performance globale du groupe, était aussi un moyen de générer rapidement des liquidités pour se délester d'une partie du paiement de sa dette financière, et donc accélérer sa croissance.

En résumé, la lecture des rapports annuels et les interviews nous ont donné beaucoup d'éléments quant aux changements stratégiques opérés depuis quelques années au sein de Solvay. En effet, nous avons constaté que Solvay a pris clairement conscience des activités de son portefeuille qui étaient les plus créatrices de valeur, et a décidé de se concentrer sur celles-ci. Selon nous, il s'agit de changements majeurs pouvant refléter que l'adoption du reporting intégré a permis au management d'approfondir ses connaissances sur la chaîne de création de valeur du groupe, ainsi que des opportunités qui s'offraient à celui-ci. Bien sûr, il est difficile de conclure que la préparation du reporting intégré fut

l'élément déclencheur de ces profonds changements stratégiques, s'il en a aidé la réalisation, ou si son adoption faisait, elle aussi, partie de la transformation désirée par le management. Nous développerons davantage cette idée dans le dernier chapitre de cette partie, consacré à la discussion et à la conclusion des résultats de cette étude qualitative.

Section 6 – Amélioration des outils de mesure (financiers et non financiers), de la qualité des informations et donc du processus de prise de décision

Pour commencer, rappelons que l'adoption du reporting intégré peut avoir des effets sur les outils de mesure au sein d'une entreprise. Le cadre de référence contraint les entreprises qui l'utilisent à partager des informations sur les six types de capitaux. En conséquence, les sociétés doivent concevoir des nouveaux outils de mesure et établir de nouveaux objectifs reprenant la performance de ces différents capitaux. Selon les études portant sur le sujet, ceci aurait pour effet d'améliorer la qualité des informations produites en interne, et utilisées par le management pour prendre les décisions stratégiques. De cette manière, l'adoption du reporting intégré permettrait de soutenir la performance des entreprises.

Considérant la difficulté de prouver l'existence de l'effet réel², nous avons recherché et analysé des éléments pouvant refléter l'existence de changements dans la méthode de recueil d'informations au sein du système de gestion du groupe Solvay.

Analyse des éléments des rapports intégrés

La lecture des rapports intégrés ne nous a pas permis de découvrir des informations relatives à la mise en place de nouveaux outils de mesure au sein

² L'effet réel désigne dans notre recherche, le fait qu'une décision serait différente de celle qui aurait été prise en l'absence de rapport intégré, et serait inspirée par une meilleure information fournie par l'adoption du RI.

du groupe Solvay. En effet, selon les employés que nous avons interrogés, cela fait partie de la stratégie interne du groupe, et cela peut constituer un avantage stratégique par rapport aux entreprises concurrentes. Solvay ne prévoit donc pas de communiquer sur ce point, et ses employés n'y sont pas autorisés si cela ne fait pas l'objet d'une publication dans le rapport intégré. Toutefois, Monsieur C nous a expliqué les effets et les objectifs de Solvay WAY, tels que présentés dans le rapport annuel.

Analyse des données récoltées à travers les interviews

La définition de Solvay WAY telle que publiée dans le rapport annuel de l'année 2016 est la suivante : « Solvay Way est l'approche du Groupe en matière de développement durable. Elle intègre les aspects sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques à la gestion de l'entreprise, à sa stratégie ainsi qu'à ses prises de décisions et pratiques d'exploitation dans le but de créer une valeur qui résiste à l'épreuve du temps » (Solvay, 2016, p.79).

De cette manière, lancé en 2013, Solvay Way est utilisé à la fois comme outil d'évaluation, mais aussi de progrès. En effet, en plus de définir les 49 pratiques qui reflètent les 22 engagements de Solvay envers ses parties prenantes et le climat, Solvay Way est également utilisé comme une plateforme pour réunir les informations relatives à ces pratiques. Les GBU doivent, de manière répétée, communiquer leurs performances en matière de développement durable sur les facteurs sociaux, sociétaux et environnementaux. Grâce à cet outil, l'ensemble des informations extra-financières est centralisé, et mesuré de la même manière dans tous les sites de Solvay.

Suite aux informations que nous avons récoltées, nous pouvons conclure que Solvay Way est utilisé comme un outil de mesure, apportant une amélioration de la qualité des informations.

Section 7 – Transformations structurelles pour favoriser le partage d’informations entre les départements

Le Conseil International portant sur le Reporting Intégré (IIRC), définit de la manière suivante les objectifs de l’adoption du reporting intégré : améliorer la qualité des informations partagées avec les parties prenantes, dont les fournisseurs de capitaux financiers, et supporter la gestion intégrée. Rappelons que la gestion intégrée est la capacité, pour le management, de prendre en compte les relations entre, d’une part, les différentes activités opérationnelles (GBU) et fonctionnelles (administration), et d’autre part, les différents capitaux qu’elles utilisent pour mener leurs activités. En d’autres termes, la gestion intégrée permet de fournir au management, une image complète de l’entreprise en réduisant les « effets de silo » et en augmentant la coopération entre les différents départements. Les bénéfices découlant de la gestion intégrée sont souvent récoltés sous la forme d’une amélioration des synergies et elle est soutenue à travers des transformations structurelles permettant de favoriser le partage d’informations entre départements.

Karim Hajjar, CFO du groupe, déclare ceci concernant la gestion intégrée dans le rapport annuel relatif à l’année 2018 : « Ce troisième rapport annuel intégré reflète la progression de notre démarche de management intégré. Celle-ci a débuté en 2012 lorsque le Groupe a engagé une approche d’ ”Integrated Thinking” afin de renforcer les interactions entre nos activités, le développement durable et la finance. Depuis, nos décisions en matière de business et de portefeuille de produits sont prises avec pour critère la création de valeur économique et durable » (Solvay, 2018, p.2).

Dans cette section, nous mettons en avant les informations recueillies dans les rapports annuels qui pourraient révéler des changements dans le modèle opérationnel du groupe Solvay suite à l’adoption du reporting intégré.

Analyse des éléments des rapports intégrés

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, Solvay est au milieu d'un long processus de transformation initié en 2012. Pour permettre cette transformation, Solvay a redéfini sa stratégie et a abouti à l'initiative G.R.O.W. Cette stratégie est constituée de quatre points différents. Les trois premiers clarifient les objectifs des trois segments d'activités obtenus après la transformation du portefeuille, à savoir MATERIALS, CHEMICALS et SOLUTIONS. Le dernier, quant à lui, reflète l'adoption d'un nouveau modèle opérationnel pour soutenir les activités citées précédemment : Solvay ONE.

En effet, avant la cession d'activités pour réduire le portefeuille d'activités et se spécialiser sur ces trois segments, Solvay opérait de manière décentralisée, avec des cultures différentes, selon les origines des Business Units. Par exemple, les sites de production liés à l'ancienne société Rhodia possédaient une culture d'entreprise trouvant ses origines en France.

Le premier objectif de Solvay ONE est « la simplification du Groupe pour qu'il soit en mesure de libérer tout son potentiel et de rallier ses équipes autour d'une culture et d'une raison d'être uniques et partagées » (Solvay, 2019, p.74). De cette manière, le rapport annuel de l'année 2019 consacre une partie importante de ces pages à la présentation de leur nouvelle vision, de leur raison d'être et de la nouvelle manière de rassembler les employés pour qu'ils travaillent ensemble de façon plus efficace et plus rentable.

D'un point de vue stratégique, Nicolas Boël, président du conseil des administrateurs, annonce que le modèle Solvay ONE « permettra de réaliser davantage de synergies transversales, d'exploiter pleinement les forces et les compétences de toutes les activités pour gagner ensemble, afin de libérer rapidement toute la valeur de notre Groupe » (Solvay, 2019, p.3).

Analyse des données récoltées à travers les interviews

La tenue d'interviews avec des employés du groupe nous a permis de renforcer notre analyse des rapports intégrés en obtenant des avis personnel, mais aussi de récolter de nouvelles informations sur les actions menées en interne et qui ne font pas l'objet de publication dans les rapports annuels intégrés. De cette manière, Monsieur A nous a apporté de nouveaux éléments montrant la volonté du management de procéder à des changements structurels à travers le projet City Lights et l'initiative « New Ways of Working ».

City Lights était un projet architectural, porté par Jean-Pierre Clamadieu lorsqu'il était au poste de PDG, qui avait pour objectif de construire deux nouveaux bâtiments. La première construction était un nouveau centre de recherche et d'innovation de 46.000 m² sur son site de Saint-Fons, en France, et devait pouvoir accueillir un millier de personnes. Le second était la rénovation de son centre social à Bruxelles. Monsieur Clamadieu voulait faire de ce bâtiment une vitrine pour le groupe entier, et rassembler en son sein un maximum de départements pour favoriser les rencontres entre les employés, et le partage d'informations. De l'avis de Monsieur A, ce projet n'a pas pu aboutir, car l'investissement était trop important.

Ensuite, il y a eu l'élaboration des « New Ways of Working » de Solvay. Grâce à ce programme, les employés dans la même situation que Monsieur A ont pu choisir leur lieu de travail parmi les différents espaces de travail dont dispose Solvay à Bruxelles. Cette opportunité a été rendue possible par un changement d'environnement de travail. Précédemment, les employés disposaient d'un bureau individuel mais dorénavant, c'est l'utilisation d'open-spaces qui est devenue la norme dans les différents bureaux qui constituent le groupe.

3. Chapitre 3 – Discussion et conclusion des résultats de l'étude qualitative

Après avoir analysé les publications du groupe Solvay, et conduit des interviews avec des employés dans le but de récolter des informations, nous pouvons conclure sur les répercussions de l'adoption du reporting intégré sur la performance du groupe.

Pour commencer, nous avons pu constater que l'adoption du reporting intégré pouvait améliorer la relation entre le groupe Solvay et ses actionnaires, selon les attentes de ceux-ci. Le PDG de Blackrock ayant fait connaître ses attentes en terme de politique en faveur du climat, le rapport intégré semble être à notre avis le parfait outil pour communiquer sur cet élément. Toutefois, bien avant de s'engager dans la démarche du reporting intégré en 2012, Solvay publiait déjà un rapport de développement durable contenant suffisamment d'informations relatives à ses actions environnementales. En conséquence, il nous est difficile de tirer des conclusions sur un renforcement de la relation entre le groupe Solvay et le reste du marché financier grâce au reporting intégré.

Ensuite, nous avons étudié la relation qu'entretient Solvay avec ses parties prenantes. Nous avons pu découvrir que le groupe a installé depuis quelques années une politique de collaboration avec ses parties prenantes grâce notamment à des échanges d'informations et à la participation des fournisseurs dans des discussions portant sur des aspects stratégiques tels que la planification. Selon les informations que nous avons pu recueillir à travers notre analyse, le rapport intégré a été un solide outil pour permettre cette collaboration. En effet, Solvay a utilisé ses pages pour faire la publicité de ses plus grands fournisseurs et, de cette manière, les fidéliser.

Le troisième effet que nous avons analysé était la relation entre Solvay et le marché du travail. A travers notre recherche, nous n'avons pas trouvé d'élément pouvant nous montrer que l'adoption du reporting intégré avait apporté des bénéfices sur la relation avec cette partie prenante. En effet, le groupe jouit d'une

grande réputation à travers le monde, et est considéré par ses employés comme étant attractif sans devoir partager des informations quant à sa politique de gouvernance et de gestion de son capital humain.

L'élément suivant sur lequel nous nous sommes penché est la compréhension accrue de sa chaîne de création de valeur par le groupe Solvay. Cet élément est le plus important que nous ayons pu observer, mais aussi celui à propos duquel il est le plus difficile de conclure. En effet, beaucoup d'éléments présents dans les rapports intégrés, et dans les réponses fournies par nos intervenants, prouvent que des changements stratégiques et opérationnels sont en œuvre au sein du groupe Solvay. Les profonds changements dans le portefeuille d'activités, et dans le système d'allocation des ressources reflètent une meilleure connaissance, de la part du management, des activités les plus profitables du groupe, et le désir de faire de celles-ci la grande priorité.

Selon nous, l'initiative de ces changements peut être interprétée de plusieurs manières différentes, selon l'impact du reporting intégré. Premièrement, l'adoption de la gestion intégrée a permis de développer des connaissances quant aux processus de création de valeur au sein du groupe, permettant d'ouvrir le champ des possibilités en terme d'opportunités et d'initier les changements observés. Deuxièmement, nous pouvons avancer que la stratégie de Jean-Pierre Clamadieu de transformer le groupe Solvay vers davantage de spécialisation était planifiée, et s'inscrivait dans la continuité de la décision de fusionner avec le groupe Rhodia. L'adoption du reporting intégré n'étant alors qu'un changement parmi d'autres pour permettre cette mutation. Finalement, nous pouvons aussi développer l'idée intermédiaire, que l'adoption du reporting intégré faisait partie du changement de stratégie du groupe, et que son adoption a pu avoir des effets dans le processus de sélection des activités à céder. Evidemment, il nous est difficile de déterminer laquelle parmi ces trois propositions se rapproche le plus de la vérité.

Par la suite, nous avons fait des recherches portant sur l'amélioration des outils de mesure servant à la production d'informations utilisées en interne. Dans la

section dédiée à cette analyse, nous avons développé l'idée que la conception de l'initiative Solvay Way avait permis d'améliorer la collection d'informations à travers l'entièreté du groupe. En conséquence, Solvay Way a permis la comparaison des performances extra-financières entre les sites grâce, notamment, à l'élaboration d'un système de mesure commun. Cependant, comme pour les changements stratégiques développés précédemment, nous ne sommes pas en mesure de prouver le lien entre l'adoption du reporting intégré, et la mise en place du cadre Solvay Way.

Finalement, le dernier élément faisant partie de notre recherche concernait les transformations structurelles au sein du groupe Solvay. A travers notre étude, nous avons retrouvé un certain nombre d'éléments prouvant la volonté du management de réduire le cloisonnement des départements afin de faciliter le partage d'informations entre eux. Cette volonté s'est notamment traduite par des projets tel que City Lights, ou encore l'initiative « New Ways of Working ». Ces transformations structurelles rentraient dans un plus grand projet qui était de simplifier le groupe, afin de favoriser les synergies et de doter le groupe d'une culture commune. Une fois encore, il nous est difficile de conclure avec exactitude sur l'origine de ces changements. D'une part, le groupe est actuellement l'objet d'une transformation stratégique, qui passe obligatoirement par un changement organisationnel. D'autre part, l'adoption du reporting intégré a aussi pour effet de permettre la gestion intégrée, et donc la mise en relation les activités opérationnelles (GBU), avec les activités fonctionnelles (administration).

En conclusion, notre recherche nous a permis de mettre en évidence un certain nombre d'effets qui pourraient être liés à l'adoption du reporting intégré, et qui auraient pour conséquence d'améliorer la performance du groupe Solvay à moyen et long-terme. Toutefois, à travers l'étude des rapports intégrés, et les interviews que nous avons eues avec des employés du groupe, nous n'avons pas été en mesure de prouver avec suffisamment de certitude le lien de corrélation entre l'adoption du reporting intégré, et l'apparition de ces bénéfices. En effet, Solvay était déjà, avant 2012, dans une culture visant à davantage d'intégration,

et le reporting intégré a pu être l'outil permettant de mettre ces différents éléments en commun.

Partie IV. Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif d'analyser comment le reporting intégré pouvait améliorer les performances d'une entreprise, et a été appliqué au cas du groupe chimique belge Solvay.

Après avoir dressé l'état actuel des recherches portant sur les bienfaits de l'adoption du reporting intégré, et avoir présenté l'outil et les éléments qui ont conduit à son élaboration, nous avons exposé les résultats de notre étude de cas. Nous avons conclu que notre analyse avait permis d'identifier un certain nombre d'éléments pouvant être liés à l'adoption du reporting intégré, et apportant un bénéfice stratégique à Solvay, mais que nous ne pouvions statuer avec suffisamment de certitude sur la connexion entre l'adoption du reporting intégré, et l'apparition de ces avantages. En effet, l'apparition de ces avantages peut être liée à beaucoup d'autres événements que l'adoption du cadre de l'IIRC.

Par ailleurs, nous avons basé une grande partie de notre approche sur le résultat de quelques recherches qui ont été conduites par la société Black Sun, organisation affiliée à l'organisme responsable de la promotion et de l'intégration du cadre portant sur le reporting intégré, l'IIRC. En effet, le concept de rapport intégré est encore jeune, et les impacts de son adoption prendront des années pour se révéler. Jusqu'à présent, peu d'autres études que celles initiées par Black Sun ont été diffusées. D'un autre côté, la littérature est riche d'études portant sur l'impact de la publication d'informations extra-financières sur la performance des entreprises, mais nous avons délibérément décidé de baser notre recherche sur l'étude des six effets relevés par l'étude de Black Sun car notre recherche portait sur le rapport intégré, et non pas sur la publication d'informations extra-financières de manière générale.

Pour terminer, nous pensons que l'élaboration du reporting intégré peut être un tournant dans la manière de concevoir la création de valeur. A notre avis, beaucoup d'entreprises restent encore aujourd'hui trop focalisées sur l'étude de

leurs performances financières, et oublient d'avoir une vision globale du milieu dans lequel elles opèrent. Il sera important de considérer également les cinq autres types de capitaux. Nous avons la ferme opinion que les entreprises qui seront performantes à l'avenir seront les entreprises qui sauront répondre au challenge qui est le nôtre aujourd'hui : une gestion efficace des ressources naturelles.

Bibliographie

- ACCA. (2017). *Mapping the sustainability reporting landscape: Lost in the right direction? Thinking ahead*, 1-40. Consulté à l'adresse https://www.youtube.com/watch?v=W3Yn7s_XcvE
- Akbaraly (2019). *Les 12 Objectifs et Enjeux Majeurs du Reporting Intégré*. En ligne sur le site <https://blog.ipedis.com/objectifs-enjeux-reporting-integre>
- Barth, M., Cahan, S., Chen, L., Venter, E. (2017) The economic consequences associated with integrated report quality: Capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 62 (2017) 43-64
- Baron, R. (2014). The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*, (June), 1-35.
- Black Sun. (2014). *Relizing the benefits: The impact of integrated reporting*. London: International Integrated Reporting Council
- Botosan, C. (1997). *Disclosure Level and the Cost of Equity Capital*. *The Accounting Review*, pp. 323-349
- Bové, A.-T., D'Herde, D., & Steven, S. (2017). Sustainability's deepening imprint, (December), 1-16. En ligne sur le site web <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights>
- Contrepois, S. (2017). *Reporting : Pourquoi et comment suivre l'évolution des KPIs dans votre CRM ?* En ligne sur le site web de <https://www.myfeedback.com/fr/blog/reporting-suivre-evolution-kpis-crm>
- Deloitte (2015) *Non-Financial Reporting*. En ligne sur le site : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lv/Documents/strategy/Non-financial_reporting_2015.pdf
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). *Integrated reporting: A structured literature review*. *Accounting Forum*, 40(3), 166-185.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*: John Wiley & Sons.
- Eccles, R., Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 9, 56-61.

- Eccles, R., Ioannou, I., Serafeim, G. (2014) The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Harvard Business School Research*.
- Eccles, R., Serafeim, G. (2014) Corporate and Integrated Reporting : A functional Perspective. *Harvard Business School*.
- EY (2014). Integrated Reporting : Elevating Value En ligne sur le site web <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/%24FILE/EY-Integrated-reporting.pdf>
- FEE. (2015). *The Future of Corporate Reporting – creating the dynamics for change*. Cogito Series, 1-87.
- Francis, J., Nanda, D., Olsson, O. (2008). *Voluntary Disclosure, Earnings Quality, and Cost of Capital*. Journal of Accounting Research, pp. 52-99.
- GRI. (2016). GRI 's Contribution to Sustainable Development, 1-31.
- GRI. (2017). *Member State Implementation of Directive 2014/95/EU : A comprehensive overview of how Member States are implementing*
- Guetsa, E. (2020). *Mise à jour de la directive européenne sur l'information extra-financière*. En ligne sur le site web de <https://ksapa.org/fr/mise-a-jour-de-la-directive-europeenne-sur-linformation-extra-financiere/>
- Hahn R., Kuhnen M., (2013). *Determinants of Sustainability Reporting: A Review of Results, Trends, Theory, and Opportunities in an Expanding Field of Research*. Journal of Cleaner Production. Vol. 59, pp.5-21
- Hoque, M. (2017). Why Company Should Adopt Integrated Reporting? International Journal of Economics and Financial Issues, 241-248.
- IIRC. (2013) *Cadre de Référence Internationale Portant sur le Reporting Intégré*. En ligne sur le site <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORKFrench.pdf>
- Ioannou, I., Serafeim, G. (2011). *The consequences of mandatory corporate sustainability reporting*. Harvard Business School Research. Working Paper 11-100.
- IRE (2017). *La Belgique a transposé la directive européenne 2014/95 qui concerne la publication d'informations non financières*. En ligne sur le site web de <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/la-belgique-a-transpos-la-directive-europ-enne-2014-95-qui-concerne-la-publication-d-informations-non-financi-res>
- IRE (2018). *L'importance du reporting d'informations non financières des entreprises augmente*. En ligne sur le site : <https://www.ibr->

ire.be/fr/actualites/news-detail/l-importance-du-reporting-d-informations-non-financi-res-des-entreprises-augmente

- King, A., Bartels, W., Fogelberg, T., Hoballah, A., Malan, D., & Van der Lugt, C. (2016). Global trends in sustainability reporting regulation and policy. Carrots and sticks, 1-33. En ligne sur le site web <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/carrots-and-sticks-may-2016.pdf>
- Kolk A. (2009). *The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures*. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 17
- KPMG (2013). *Integrated Reporting : Performance insight through Better Business Reporting*, Issue 2. En ligne : <https://home.kpmg/ru/en/home/insights/2011/10/integrated-reporting-performance-insight-through-better-business-reporting.html>
- Lee, K., Yeo, G. (2015). The association between integrated reporting and firm valuation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 47
- OCDE. (2014). The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance. En ligne <https://www.oecd.org/sd-roundtable/papersandpublications/The%20Evolution%20of%20Corporate%20Reporting%20for%20Integrated%20Performance.pdf>
- Protin, P., Gonthier-Besacier, N., Disle, C., Bertrand, F., & Périer, S. (2014). *L'information non financière. Clarification d'un concept en vogue*. Revue française de gestion, 40(242), 37-47.
- PwC. (2016a). *Le reporting d'entreprise moderne va bien au-delà des indicateurs financiers*. Disclose, Edition 1, 1-89.
- Renaud, A., & Berland, N. (2010). Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement.
- Richard, J. (2012). Comptabilité et développement durable. Paris : Economica.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. 4th edition. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Solvay. (2016). Rapport Annuel Intégré 2016 : More Future. En ligne : <https://www.solvay.com/en/investors/financial-reporting/annual-reports>
- Solvay. (2017). Rapport Annuel Intégré 2017 : *Transformation for Growth*. En ligne : <https://www.solvay.com/en/investors/financial-reporting/annual-reports>

- Solvay. (2018). Rapport Annuel Intégré 2018 : *Our energy your success*. En ligne : <https://www.solvay.com/en/investors/financial-reporting/annual-reports>
- Solvay. (2019). Rapport Annuel Intégré 2019 : *Progress beyond*. En ligne : <https://www.solvay.com/en/investors/financial-reporting/annual-reports>
- Stewart, L. S. (2015). Growing demand for ESG information and standards: Understanding corporate opportunities as well as risks. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(2), 58—63.
- the EU Directive on Non-financial and Diversity Information*. En ligne sur le site web https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/NFRpublication%20online_version.pdf
- Uyar, A. (2016). *Evolution of Corporate Reporting and Emerging Trends*. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 27(4), 27-30.

