

Louvain School of Management

Vers un cycle dynamique de création de valeur: le reporting intégré comme outil de réponse aux tendances disruptives de l'industrie FMCG

Auteur : De Smet Guillaume
Promotrice : Swaen Valérie
Année académique 2022-2023
Mémoire de maîtrise en vue d'obtenir le titre de
Master 120 ECTS : Ingénieur de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

J'adresse tous mes remerciements à

Mme Valérie Swaen,
directrice de ce mémoire,
pour son suivi et ses précieux conseils.

Tous les répondants,
pour la confiance qu'ils m'ont accordée,
leur temps et implications.

Mes amis et proches,
pour leur présence, leur écoute et leurs
encouragements tout au long de mes études.

Ma maman,
pour le temps consacré à la
relecture active de ce mémoire.

Table des matières

Introduction	1
Partie I. Cadre théorique	3
1 La création de valeur	4
1.1 Les 3 leviers de la création de valeur partagée	5
1.1.1 L'innovation des produits & des marchés	5
1.1.2 La redéfinition de la chaîne de valeur	6
1.1.3 Le développement des communautés locales	6
1.2 Mesure de la création de valeur partagée	7
1.3 Limites de la création de valeur partagée	8
1.4 Conclusion	9
2 Overview de l'industrie FMCG	9
2.1 Analyse de l'industrie FMCG	10
2.1.1 Chiffres et acteurs clés	10
2.1.2 Segmentation géographique	11
2.2 Modèle de création de valeur actuel	12
2.2.1 Partie 1 : Le perfectionnement de l'innovation	12
2.2.2 Partie 2 : Les relations avec les détaillants	12
2.2.3 Partie 3 : Les marchés en développement	13
2.2.4 Partie 4 : La centralisation et réduction des coûts	13
2.2.5 Partie 5 : Les Fusions et Acquisitions	14
2.3 Stagnation de la croissance et destruction de valeur	14
2.3.1 Le bénéfice économique	14
2.3.2 La performance boursière	15
2.3.3 La destruction de valeur	15
2.4 Les tendances perturbatrices	17
2.4.1 L'omniprésence du numérique	17
2.4.2 La sensibilité à la valeur/prix	18
2.4.3 L'effet Millenial et Gen-Z	18
2.4.4 Vie et alimentation responsables	19
2.4.5 L'explosion des petites marques	19
2.4.6 L'essor des e-marketplace	20
2.4.7 La montée des discounters	20
2.4.8 Pression de la Grande distribution	21
2.4.9 Les défis de la restauration	21
2.4.10 La bataille pour l'Asie émergente	21
2.4.11 La pression des investisseurs activistes	22
2.4.12 La compétition pour les deals	22
2.5 Conclusion	23

3	Cycle dynamique de la valeur	23
3.1	Phase 1 : Définition de la valeur	24
3.2	Phase 2 : Création de la valeur	24
3.3	Phase 3 : Livraison de la valeur	25
3.4	Phase 4 : Durabilité de la valeur	25
3.5	Conclusion	26
4	Le reporting intégré	26
4.1	Le reporting d'entreprise	26
4.1.1	Le reporting financier	27
4.1.2	Le reporting extra-financier	27
4.1.3	Vers le reporting intégré	29
4.2	Définition des concepts clés	30
4.2.1	Le Reporting Intégré	30
4.2.2	La Gestion Intégrée	31
4.2.3	Le Rapport Intégré	32
4.2.4	Limites du Reporting Intégré	32
4.2.5	Interactions entre les composantes	32
4.3	Cadre de référence IIRC	34
4.3.1	Concepts fondamentaux	34
4.3.1.1	Les capitaux multiples	34
4.3.1.2	La création de valeur	35
4.3.1.3	Le processus de création de valeur	36
4.3.2	Principes directeurs	37
4.3.3	Éléments constitutifs	38
5	Conclusion du cadre théorique	39
	Partie II. Recherche qualitative	40
6	Problématique et questions de recherche	40
7	Méthodologie de recherche	40
7.1	Constitution de l'échantillon	41
7.2	Méthodologie de collecte de données	42
7.3	Guide d'entretien	43
7.4	Méthode d'analyse des données	43
7.5	Conclusion	44
	Partie III. Analyse des résultats	44
8	Phase 1 : Définition de la valeur	45
8.1	Utilisations du Reporting Intégré	45
8.1.1	Le décroisement des silos internes	45
8.1.2	Une vision holistique de l'entreprise	46

8.1.3	Le rôle des outils et méthodes	46
8.2	Application au modèle de création de valeur	48
8.2.1	Innovation des produits	49
8.2.2	Partenariats avec les détaillants	51
8.2.3	Marchés en développement	52
8.2.4	Coûts du modèle opérationnel	52
8.2.5	Utilisation des Fusions et Acquisitions	53
8.3	Conclusion	54
9	Phase 2 : Création de la valeur	54
9.1	Utilisations du Reporting Intégré	55
9.1.1	La stratégie et l'analyse	55
9.1.2	Les ressources clés et les capacités	55
9.2	Application au modèle de création de valeur	57
9.2.1	Innovation des produits	58
9.2.2	Partenariats avec les détaillants	60
9.2.3	Marchés en développement	62
9.2.4	Coûts du modèle opérationnel	63
9.2.5	Utilisation des Fusions et Acquisitions	64
9.3	Conclusion	65
10	Phase 3 : Livraison de la valeur	66
10.1	Utilisations du Reporting Intégré	66
10.1.1	Définir et planifier la performance	66
10.1.2	Mesurer et analyser la performance	67
10.1.3	Ajuster la performance	67
10.2	Application au modèle de création de valeur	68
10.3	Conclusion	70
11	Phase 4 : Durabilité de la valeur	70
11.1	Utilisations du Reporting Intégré	70
11.1.1	La publication d'un rapport intégré	71
11.1.2	La réduction de l'asymétrie d'information	71
11.1.3	Un partage équitable de la valeur créée	71
11.2	Application au modèle de création de valeur	72
11.3	Conclusion	74
	Partie IV. Discussion des résultats	74
12	Recommandations générales	74
12.1	Innovation et marketing pertinent	75
12.2	Ventes multicanales et numériques	75
12.3	Distribution sur les marchés en développement	75
12.4	Modèle opérationnel perfectionné	76
12.5	Fusions et acquisitions programmatiques	76
12.6	Reporting intégré & vision à long terme	76

13 Approche critique et réflexive	77
Partie V. Conclusion	77
14 Résumé de l'étude	77
15 Limites et recherches futures	78
Bibliographie	79
Annexes	109
Annexe 1 : Guides d'entretien semi-structuré	109
Guide d'entretien 1 : Innovation des produits	110
Guide d'entretien 2 : Partenariats avec les détaillants	114
Guide d'entretien 3 : Marchés en développement	118
Guide d'entretien 4 : Coûts du modèle opérationnel	121
Guide d'entretien 5 : Utilisation des M&A	124
Guide d'entretien 6 : Reporting Intégré	127
Annexe 2 : Overview des répondants	129
Annexe 3 : Transcriptions des interviews	130
Annexe 3.1 : Senior Manager Category Vision - Coca-Cola Europacific Partners	131
Annexe 3.2 : Digital Acceleration Manager - Coca-Cola Europacific Partners	139
Annexe 3.3 : Junior Retail Brand Marketing - l'Oréal	149
Annexe 3.4 : Key Account Manager - Amazon	156
Annexe 3.5 : Media Relations & CSR Manager - Danone	163
Annexe 3.6 : Hydrogen Project Researchers - AB InBev / UCLouvain	170
Annexe 3.7 : Co-Founder & Marketer - GiveActions / AB InBev	176
Annexe 3.8 : SBCC Content Manager - BNP Paribas Fortis	182
Annexe 3.9 : SBCC Relationship Manager FMCG - BNP Paribas Fortis	190
Annexe 3.10 : Management of Global Enterprises Prof. - Tsinghua University .	198
Annexe 3.11 : Co-Founder & Business Developer - Urban Harvest	203
Annexe 3.12 : Business Developer FMCG / Retail - Valtech	211
Annexe 3.13 : Résidente Asiatique (Vietnam/USA) - Control Process Engineer	216
Annexe 3.14 : Résidente Asiatique (Singapour) - Senior Recruiting Manager .	219
Annexe 3.15 : Résident Asiatique (Singapour) - Industrial Engineer	223
Annexe 3.16 : Résident Asiatique (Inde/USA) - Civil Engineer	227
Annexe 3.17 : Résident Asiatique (Inde) - Cyber Security Consultant	232

Liste des tableaux

1	Exemples de résultats commerciaux et sociaux par levier de création de valeur partagée	7
2	Classement des 10 premières entreprises FMCG dans le monde en 2021, sur base des revenus .	10
3	Tendances bouleversant le modèle de création de valeur FMCG au cours de la dernière décennie	17
4	Les 6 différents types de capitaux définis par l'IIRC	35
5	Les principes directeurs du Cadre de Référence	37
6	Les éléments constitutifs du Cadre de Référence	38
7	Répartition des tendances selon les composantes du modèle de création de valeur impactées.	41
8	Sample des intervenants de l'étude qualitative	41
9	Méthode de définition des tendances disruptives en utilisant la gestion et le reporting intégré .	48
10	Méthode de création de valeur en utilisant le Cadre de Référence IIRC	57
11	Méthode de mise en place d'indicateurs clés de performance en utilisant le reporting intégré .	68
12	Exemples de KPIs pour chacune des 5 composantes du modèle de création de valeur.	69
13	Méthode de conservation, protection et distribution de la valeur en utilisant le <RI>	72
14	Overview des répondants	129

Liste des figures

1	Structure du mémoire	3
2	Interactions entre les composantes du reporting intégré	33
3	Processus de création de valeur	36
4	Structure de l'analyse des résultats	44

Liste des sigles et des acronymes

FMCG : Fast-Moving Consumer Goods	CDP : Carbon Disclosure Project
SMCG : Slow-Moving Consumer Goods	A4S : Accounting for Sustainability
CPG : Consumer Packaged Goods	NFRD : Non-Financial Reporting Directive
NARTD : Non Alcoholic Ready To Drink	GRI : Global Reporting Initiative
RTD : Ready To Drink	YSL : Yves Saint Laurent
SDG : Sustainable Development Goals	AB InBev : Anheuser-Busch InBev
S&P 500 : Standard and Poor's 500	L&M : Liggett & Myers Tobacco Company
CSV / CVP : Creation de Valeur Partagée	LVMH : Moët Hennessy Louis Vuitton
KPI : Key Performance Indicator	PG.N : Procter & Gamble Co
CSR / RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises	PwC : PricewaterhouseCoopers
<RI> : Reporting Intégré	GES : Gaz à Effet de Serre
GATT : General Agreement on Tariffs and Trade	CO ₂ : Dioxyde de carbone
IIRC : International Integrated Reporting Council	IFB : Institute For Family Business
ONG : Organisation Non Gouvernementale	IoT : Internet of Things
SG&A : Selling, General & Administrative Expenses	TBL : Triple Bottom Line
ACV : Analyse du Cycle de Vie	M&A : Mergers and Acquisitions
ISO : Organisation Internationale de Normalisation	BMI : Business Model Innovation
CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive	D2C : Direct To Consumer
SASB : Sustainability Accounting Standards Board	ERP : Enterprise Resource Planning
PETA : People for the Ethical Treatment of Animals	API : Application Programming Interface
CDSB : Climate Disclosure Standards Board	IA : Intelligence Artificielle
ACCA : Association of Chartered Certified Accountants	R&D : Recherche et Développement
SBCC : Sustainable Business Competence Centre	UE : Union Européenne
VRF : Value Reporting Foundation	USA : United States of America
IFRS : International Financial Reporting Standards	GB : Grande-Bretagne
UCLouvain : Université Catholique de Louvain	P-B : Pays-Bas

Vers un cycle dynamique de création de valeur : le Reporting Intégré comme outil de réponse aux tendances disruptives de l'industrie FMCG

Guillaume De Smet

Louvain School of Management

Sous la direction de Valérie Swaen

Université Catholique de Louvain, LouRIM

IESEG School of Management, France

Résumé - Des consommateurs individuels, aux petits exploitants agricoles et plus grandes entreprises, l'industrie des FMCG est rentrée dans une ère mondiale, complexe et interconnectée lui imposant d'agir en tant qu'acteur clé de cette nouvelle approche multipartite de la création de valeur dans laquelle le profit sans but n'est plus une voie durable vers la création de valeur à long terme. Dans ce contexte, le modèle de création de valeur de l'industrie FMCG, bien qu'il ait surperformé durant les quarante années précédant la crise financière mondiale de 2007/08, fait face à des performances économiques et boursières en déclin tandis que son implication dans la destruction de la valeur environnementale, sociale et sociétale a augmenté. Afin de réinventer son modèle en tenant compte des tendances disruptives de l'industrie, un cycle dynamique de création de valeur durable se doit d'être mis en place. Des analyses qualitatives basées sur des entretiens avec 17 experts de l'industrie FMCG et du reporting intégré mettent en exergue l'implication du reporting intégré et ses outils de gestion et de communication durant la mise en place des 4 phases du cycle : la définition, la création, la livraison et la durabilité de la valeur.

Mots clés - FMCG, Biens de la Grande Consommation à Rotation Rapide, Reporting Intégré, Gestion Intégrée, Création de Valeur, Durabilité, Recherche Qualitative, Business Modèle.

Introduction

Au cours des 40 années qui ont précédé la crise financière mondiale de 2008, l'industrie des FMCG, des biens de la grande consommation à rotation rapide, a sur-performé en produisant un profit économique en constante augmentation de 10.4% par an (Kopka et al., 2020a) appuyé par un succès indéniable de ses marques de masse (Kelly et al., 2018). Cette croissance significative résulte, en grande partie, du modèle de création de valeur mis en place juste après la Seconde Guerre mondiale adopté par les entreprises opérant au niveau international telles que Nestlé S.A., Unilever ou The Coca-Cola Company qui leur a permis une large distribution générant, ainsi, des marges élevées permettant d'investir dans le capital de marque, un avantage concurrentiel essentiel pour rester compétitives dans l'industrie FMCG (Kopka et al., 2020a).

Mais ce modèle de création de valeur qui a alimenté son succès en s'appuyant sur le perfectionnement de l'innovation, les relations avec les détaillants, la course aux marchés en développement, la centralisation et la réduction des coûts et des fusions & acquisitions agressives est, aujourd'hui, soumis à une forte pression en raison d'une multitude de tendances perturbatrices résultant de l'évolution des comportements des consommateurs et du paysage des canaux.

Il en résulte une destruction de la valeur environnementale et sociétale ainsi qu'une stagnation de la croissance et de la performance de l'industrie sur les plans économiques et boursiers impactant la pertinence des entreprises (Kelly et al., 2018). Le taux de croissance annuel moyen du profit économique de l'industrie a chuté de 10.8% entre 1994 et 2009 contre 3.2% entre 2010 et 2018. Quant à la performance boursière, elle est passée d'une sur-performance de 7.2 points de pourcentage (entre 2000 et 2009) à une sous-performance de 2.8 points de pourcentage (entre 2010 et 2019) par an par rapport au S&P 500 (S&P Dow Jones Indices, 2022).

Concernant la destruction de la valeur, les entreprises FMCG impactent, notamment, l'environnement et la société en participant aux problèmes de climat, de qualité de l'air et de pollution de l'eau de par leur implication dans la pétrochimie (International Energy Agency, 2018) mais impactent aussi la santé des consommateurs et l'approvisionnement éthique particulièrement dans les entreprises de cosmétiques impliquées dans les tests sur animaux (PETA, 2022).

Il est, dès lors, essentiel pour les entreprises FMCG de se réinventer en prenant en compte les tendances de l'industrie à court, moyen et long terme. Cependant, dans une ère mondiale, complexe et interconnectée, l'industrie FMCG évolue dans une approche multipartite de la création de valeur (Geddes et al., 2020; Alldredge et al., 2021) dans laquelle le profit sans but n'est plus une voie durable vers la création de valeur à long terme (Davis, 2021). À cet égard, afin de tirer profit des tendances disruptives rencontrées par l'industrie et d'y trouver de nouvelles sources de valeur, une démarche proactive semble désormais inéluctable pour considérer la valeur comme un concept dynamique évoluant dans le temps et nécessitant une redéfinition constante.

À cet effet, les entreprises sont invitées à implémenter un cycle dynamique de création de valeur durable en 4 étapes : la définition, la création, la livraison et la durabilité de la valeur (Davis, 2021). Pour mener à bien la redéfinition de leur modèle de création de valeur et la communication de cette valeur créée, les entreprises disposent de concepts tels que les leviers de création de valeur partagée (CSV) et d'outils dont l'analyse de la matérialité, le reporting et la gestion intégrée qui se concentrent sur la création de valeur à travers le prisme des capitaux de l'entreprise (Higgins & Stubbs, 2015) en reliant l'objectif, la stratégie et le processus de création de valeur aux capitaux, résultats et impacts (Value Reporting Foundation, 2022c).

L'objectif de ce mémoire est, dès lors, de définir un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des FMCG en prenant en compte les tendances de l'industrie à court, moyen et long terme ainsi que d'analyser dans quelles mesures le reporting intégré peut être bénéfique à cette définition durant les 4 phases du cycle. Il conduit aux questions de recherche suivantes :

- [1] Quelles sont les tendances disruptives rencontrées par l'industrie et quels sont leurs impacts ?
- [2] Quels sont les moyens durables pouvant être mis en place pour répondre à ces tendances ?
- [3] Quels sont les KPIs pouvant être mis en place afin d'optimiser la livraison de la valeur ?
- [4] Quels sont les moyens pouvant être mis en place pour assurer la durabilité de la valeur ?
- [5] Quel est le rôle du reporting intégré dans la redéfinition du business modèle d'entreprise durant les 4 phases du cycle dynamique de création de valeur, soit les 4 questions précédentes.

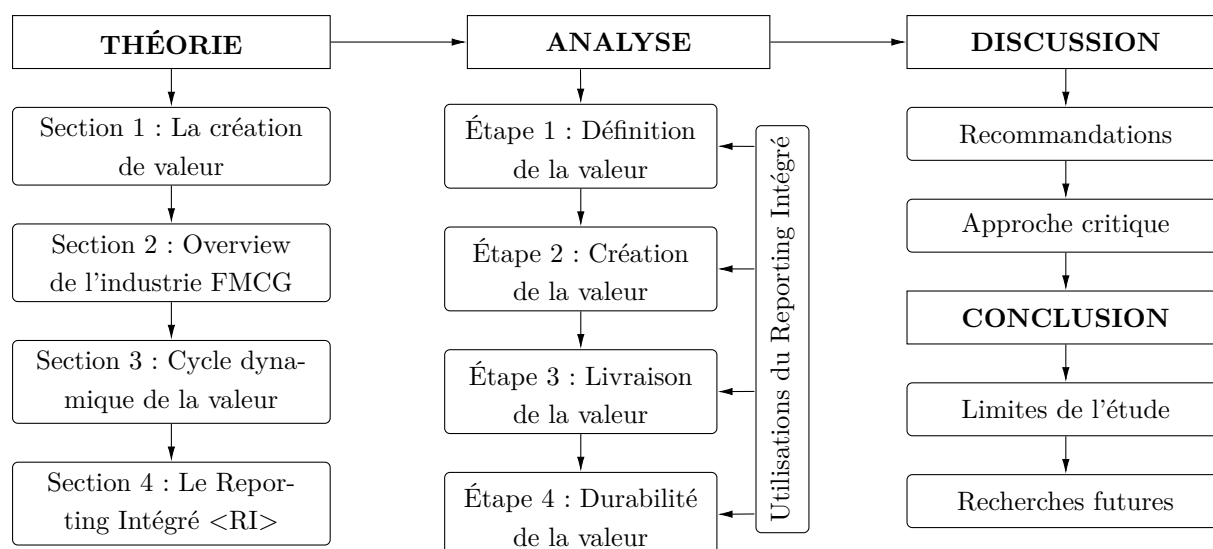


Figure 1 – Structure du mémoire

Ce mémoire est divisé en 4 parties. La première, le cadre théorique, vise à introduire le concept de valeur et à découvrir l'industrie FMCG dans son ensemble en analysant ses acteurs clés, son modèle de création de valeur actuel et les tendances qui impactent ce modèle. Ensuite, une présentation du concept de cycle dynamique de création de valeur visant à remplacer le modèle actuel est menée avant de passer en revue le reporting intégré, ses composantes, son implication et son utilisation dans la définition du nouveau modèle de création de valeur.

Afin de passer à la seconde partie, l'analyse, une étude qualitative composée de 17 interviews semi-structurées de professionnels des FMCG et du reporting est menée. L'analyse, qui présente les résultats de la recherche, est divisée en les 4 étapes qui composent le cycle dynamique de création de valeur afin d'identifier le rôle du reporting intégré en l'appliquant à chacune d'elles dans la redéfinition du modèle de l'industrie FMCG. Enfin, une discussion est menée afin de rassembler un modèle final et de fournir une approche critique avant de conclure le mémoire.

Partie I. Cadre théorique

Dans cette première partie, une analyse de ce qui a déjà été couvert par la littérature est menée. Premièrement, une historique de la notion de valeur partagée est détaillé afin d'appréhender, au mieux, la suite du mémoire. Ensuite, l'industrie des biens de la grande consommation à rotation rapide est présentée. Cette section couvre, premièrement, l'industrie en elle-même, ses acteurs clés, sa segmentation géographique et son modèle de création de valeur actuel en 5 parties. Ensuite, un état des lieux de la croissance économique, de la performance boursière et de l'implication de l'industrie dans la destruction de valeur environnementale, sociale et sociétale est menée en regard des 12 tendances disruptives favorisant ces impacts négatifs.

À cet égard, la troisième section couvre le besoin inéluctable de réinventer le modèle de création de valeur actuel de l'industrie des biens de la grande consommation à rotation rapide en considérant un cycle dynamique de création de valeur en 4 étapes : la définition, la création,

la livraison et la durabilité de la valeur. Enfin, un historique du reporting d'entreprise passant du reporting financier au reporting extra-financier jusqu'au reporting intégré, ses composantes, son cadre de référence et ses concepts clés est conduit afin d'introduire son utilisation et son implication dans la définition et l'implémentation du cycle dynamique de création de valeur.

1 La création de valeur

La notion de "valeur" est multiple et a été abordée sous différents angles (Le Pennec & Raufflet, 2018). Premièrement, selon la définition d'économie néoclassique apportée par Friedman (1970), bien que l'entreprise fasse autre chose qu'accroître ses profits, le travail y étant régulé et organisé (Reynaud, 1988), des identités et des appartenances y étant constituées (Sainsaulieu, 1977), elle peut être un lieu d'innovation (Le Masson et al., 2006) et de capitalisation de savoir (Dosi et al., 1990), ce ne sont là que des effets induits par sa véritable fonction : utiliser ses ressources et s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire qu'elle se livre à une concurrence ouverte et libre, sans tromperie ni fraude. La valeur est, dès lors, purement économique et destinée aux actionnaires.

Un tel raisonnement qui exonère les entreprises de toute responsabilité sociétale serait recevable si les hommes et les écosystèmes n'étaient pas lésés par la poursuite manifeste du profit (Chavy et al., 2011). Cependant, suite à la libéralisation économique mondiale initiée en 1947, année de la création de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) (International Monetary Fund, 2001), à l'ouverture des frontières aux flux de marchandises et de capitaux (Parlement Européen, 2022), aux changements techniques liés notamment aux technologies de l'information, à la baisse des coûts de transport, etc. (World Trade Organization, 2022), les firmes multinationales ont bénéficié d'un poids économique considérable faisant d'elles les acteurs structurants majeurs de la vie économique contemporaine (Chavy et al., 2011).

De cette ascension économique découle un degré de responsabilité sociétale dû à l'effet de taille qui fait des multinationales des « price makers » mais aussi à la mesure dans laquelle chaque entreprise, par son action propre et dans son intérêt propre, tente de modeler telle ou telle dimension de son environnement (économique, juridique, environnemental, social, etc.) (Perroux, 1994). Cet impact est notamment visible au niveau du conditionnement du consommateur (Charm et al., 2020), de la négociation d'avantages fiscaux (Faccio & Ghosh, 2021) et de la pression exercée sur les pouvoirs publics en particulier au travers d'activités de lobbying économique et environnemental afin de transformer le cadre juridique des marchés (Berny, 2019).

Dans de telles conditions, alors qu'elles exercent une influence qui peut être déclinée en plusieurs types de responsabilité : économique, sociale, sociétale, politique, environnementale, etc. (Renouard, 2007), les entreprises ont hérité d'un rôle sociétal prépondérant dont la responsabilité sociétale qui en découle n'est plus en adéquation avec la définition de Friedman. C'est pourquoi, dès 2006, Michael Porter et Mark Kramer évoquent le concept de "valeur partagée" qui implique pour les entreprises de créer de la valeur économique d'une manière qui crée également de la valeur pour la société en répondant à ses besoins et défis (Kramer & Porter, 2011). Il existe, dès lors, non plus un seul et unique type de valeur, mais différents types de création

de valeur qui sont interconnectés et utiles pour définir les besoins des parties prenantes tels que, entre autres, la création de valeur économique, sociale, interne, externe, etc. (Huse, 2007).

En parallèle, dès le début des années 2000, l'attention pour la divulgation d'informations non financières et de rapports de durabilité a augmenté pour les grandes entreprises cotées en bourse et a développé la création de valeur environnementale laissant certaines parties prenantes avec des lacunes d'information (Dilling, 2016). À cet égard, l'International Integrated Reporting Council (l'IIRC), une coalition mondiale regroupant des entreprises, des autorités de réglementation, des investisseurs, des instances de normalisation, des ONGs et des représentants de la profession comptable a, en 2013, défini le concept de création de valeur à long terme.

Ce concept implique qu'une entreprise vise à optimiser sa valeur financière, sociale et environnementale à long terme (Schoenmaker & Schramade, 2019). Telle que définie par l'IIRC (2013c), la valeur à long terme est créée par le business modèle d'entreprise en prenant, en input, des capitaux et en les transformant par le biais d'activités commerciales et d'interactions pour produire des output et des résultats qui, à court, moyen et long terme, créent et/ou détruisent de la valeur pour l'organisation, ses parties prenantes, la société et l'environnement.

1.1 Les 3 leviers de la création de valeur partagée

L'objectif de la création de valeur partagée (CVP ou CSV), telle que définie par Porter & Kramer (2006), est, dès lors, de palier au manque de connexion entre la stratégie des entreprises, leurs activités de responsabilité sociétale et leurs quêtes d'un avantage comparatif (Corazza et al., 2017). À cet égard, la création de valeur partagée invite les entreprises à internaliser leurs externalités en s'appuyant sur l'innovation pour améliorer leur triple performance, leur triple bottom line (TBL), la performance de l'entreprise à l'aune des 3 piliers de la RSE, économique, social et environnemental (United Nations Industrial Development Organization, 2022).

Dans cette approche, les enjeux de l'entreprise qui découlent de sa raison d'être (vision, mission et impact) se doivent d'être combinés à ceux de ses parties prenantes internes (dirigeants, salariés, actionnaires, syndicats, etc.) et externes (fournisseurs, clients, collectivités territoriales, États, ONG, etc.) afin que seuls les enjeux ayant un réel effet sur la compétitivité de l'entreprise soient conservés et déclinés en actions en réalisant une analyse de matérialité (cfr. section 8.1.3 Le rôle des outils et méthodes). Suite à cette analyse, l'entreprise peut entreprendre une redéfinition de son business modèle en s'appuyant sur les 3 leviers de création de valeur partagée :

1.1.1 *L'innovation des produits & des marchés*

Tel que le détaillent Kramer & Porter (2011), de nombreuses entreprises ont perdu de vue les besoins essentiels des consommateurs en omettant de tenir compte, entre autres, de la sécurité financière, de la protection de l'environnement, de la santé des consommateurs, etc. Dès lors, il est primordial que les entreprises utilisent l'innovation afin de reconcevoir les produits et les marchés dans lesquels elles opèrent dans un objectif de durabilité en tenant compte des défis de coopération entre les diverses entreprises et acteurs de différents secteurs et industries (les

autorités réglementaires, les ONGs, etc.) tels que, entre autres, la circulation des connaissances et l'évolution des relations entre les acteurs dans le réseau de valeurs (Lindgreen et al., 2021).

Ce premier levier est essentiel car, en plus de contribuer positivement à la réputation de l'entreprise (Chun, 2006; Rubio-Andrés et al., 2022), d'améliorer significativement sa position concurrentielle sur le marché (Burdon et al., 2015) ainsi que l'intention d'achat des clients (Sridhar & Mehta, 2018), l'innovation a le potentiel de contribuer à des systèmes de production et de consommation plus durables pouvant également améliorer la performance en matière de durabilité économique, écologique et sociale¹ (Boons et al., 2013; Smith et al., 2014).

1.1.2 La redéfinition de la chaîne de valeur

Le second moyen de créer de la valeur partagée est de redéfinir la productivité de la chaîne de valeur des entreprises grâce à l'optimisation des process et l'utilisation des ressources humaines et naturelles tout en s'appuyant sur les partenariats externes pertinents (Kramer & Porter, 2011). Le terme "chaîne de valeur" fait référence aux diverses activités et processus commerciaux impliqués dans la création d'un produit ou la prestation d'un service. Une chaîne de valeur peut comprendre plusieurs étapes du cycle de vie d'un produit ou d'un service, y compris la recherche et le développement, les ventes et toutes les étapes intermédiaires (Porter, 1998).

Cette refonte est essentielle car la chaîne de valeur, en majeure partie la chaîne d'approvisionnement dans le cas des entreprises FMCG (Bové & Swartz, 2016), impacte négativement l'environnement de par l'utilisation des ressources naturelles mais aussi le capital social en négligeant la sécurité et la santé des travailleurs (Kramer & Porter, 2011). Dès lors, les entreprises se doivent de prendre des décisions stratégiques innovantes pour identifier et évaluer les initiatives qui génèrent une valeur partagée tout en réduisant les externalités négatives ainsi que, potentiellement, les coûts de l'entreprise (Rubio-Andrés et al., 2022; Stobierski, 2020).

1.1.3 Le développement des communautés locales

Enfin, le troisième et dernier pilier de création de valeur partagée détaillé par Kramer & Porter (2011) est celui de l'amélioration du climat des affaires par la coordination du développement des communautés locales - les communautés qui sont impactées et/ou ont un impact sur l'entreprise - pour lesquelles les innovations sociales se sont révélées précieuses pour identifier, concevoir et mettre en œuvre de nouvelles solutions aux problèmes sociaux et environnementaux (Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2021).

1. Dans ce contexte d'innovation durable, la durabilité économique équivaut au maintien d'un flux de trésorerie suffisant pour assurer la liquidité tout en produisant un rendement supérieur à la moyenne pour les actionnaires de manière persistante. La durabilité écologique fait référence à l'utilisation de ressources naturelles dont le taux de consommation est inférieur au taux de reproduction naturelle ou au taux de développement de substituts, qui ne provoquent pas d'émissions qui s'accumulent dans l'environnement à un taux supérieur à la capacité du système naturel d'absorber et d'assimiler ces émissions, qui ne se livrent pas à des activités qui dégradent les services des écosystèmes. La durabilité sociale équivaut à opérer en augmentant le capital humain des partenaires individuels, en développant le capital social de ces communautés et en gérant le capital social de manière à ce que les parties prenantes puissent comprendre les motivations et adhérer largement au système de valeurs de l'entreprise. (Dyllick & Hockerts, 2002).

Ignorer ces communautés reviendrait à ignorer la situation d'ensemble de l'entreprise ce qui risquerait de conduire à des erreurs coûteuses. En effet, les dirigeants qui ne comprennent pas les préoccupations des communautés dans lesquelles ils opèrent passeront plus de temps à défendre l'entreprise contre des parties prenantes en colère qu'à établir des relations positives avec les membres de la communauté dont le soutien est essentiel à leur réussite (Dorobantu & Flemming, 2017). Pour ce faire, les entreprises sont invitées, entre autres, à favoriser le développement des compétences de l'ensemble de leurs fournisseurs, à améliorer les conditions de vie des communautés dans lesquelles elles opèrent et à permettre une collaboration afin de répondre, au mieux, à leurs attentes et besoins (Luning, 2012; Blackwell et al., 2017) notamment en utilisant le pouvoir de l'entreprise pour attirer l'attention sur un problème qui fait souffrir la communauté locale ainsi qu'en plaidant en faveur d'un changement de politique, de programmes nécessaires et de ressources supplémentaires (Forbes Business Development Council, 2020).

1.2 Mesure de la création de valeur partagée

Tel que mis en exergue par Kramer & Porter (2011), il existe 3 piliers pouvant mener à une création de valeur partagée. Dans le cadre de cet exercice, il est fondamental pour les entreprises d'adopter une mesure de la valeur partagée créée. Cette mesure permet, avant toutes choses, d'évaluer les progrès et les résultats, de générer des données et des informations exploitables pour affiner les stratégies de valeur partagée (Bockstette et al., 2013) mais aussi de réduire les coûts, d'accélérer l'avancement des projets et, enfin, de prouver l'intérêt de la stratégie de création de valeur partagée aux différents investisseurs (Hawkins et al., 2017; Wieland, 2017).

Des 3 piliers de création de valeur partagée découlent des opportunités qui varient selon le secteur, l'entreprise, la géographie ainsi qu'en fonction de l'interaction entre les activités et la stratégie de l'entreprise et les questions sociales (Hawkins et al., 2017). Pour chaque opportunité de valeur partagée, les entreprises identifient et contrôlent les résultats sociaux et commerciaux.

Table 1 – Exemples de résultats commerciaux et sociaux par levier de création de valeur partagée

Levier de CSV	Résultats commerciaux	Résultats sociaux
Innovation des produits & des marchés	- Augmentation des revenus - Augmentation de la part de marché - Une croissance accrue du marché - Amélioration de la rentabilité	- Amélioration de l'éducation - Réduction de l'empreinte carbone - Amélioration de la nutrition - Amélioration des soins
Redéfinition de la chaîne de valeur	- Amélioration de la productivité - Réduction des coûts logistiques - Approvisionnement sécurisé - Amélioration de la qualité - Amélioration de la rentabilité	- Réduction de la conso. d'énergie - Réduction de la conso. d'eau - Réduction des matières premières - Amélioration des soft/hard skills - Amélioration du revenu des salariés
Développement des communautés locales	- Réduction des coûts - Améliorer l'accès à la main-d'œuvre - Amélioration de la rentabilité	- Amélioration de l'éducation - Augmentation du nbre. d'emplois - Amélioration de la santé

Source : Hawkins et al. (2017)

Tel que le démontrent les exemples de la Table 1, la création d'une valeur partagée à partir du premier levier, la reconception des produits et des marchés, se concentre sur la croissance

des revenus, la part de marché et la rentabilité qui découlent des avantages environnementaux, sociaux ou de développement économique apportés par les produits et services d'une entreprise.

Ce sont ces résultats, issus des opportunités liées à ce levier, que l'entreprise se doit de mesurer et contrôler afin de suivre les progrès des stratégies de valeur partagée adoptées. Cependant, cette mesure ne vient pas sans défis. En effet, bien que les entreprises soient à la recherche d'un indice CSV général qui inclurait les synergies entre les performances commerciales et celles liées à la RSE des entreprises (Laudal, 2018), il n'existe pas d'approches, d'outils, de paramètres (Bockstette et al., 2013) et de mesures universelles et reconnues pour certains types de création ou de destruction de valeur (International Integrated Reporting Council, 2013d).

Il en résulte que les entreprises adoptent des manières différentes pour mesurer et décrire la création de valeur (International Integrated Reporting Council, 2013d). Parmi celles-ci, il existe l'analyse du cycle de vie (ACV) dont les outils sont encadrés par les normes internationales ISO 14000 telles que la norme ISO 14045 qui définit des principes et des exigences pour quantifier l'éco-efficacité (Houssard et al., 2022). Différents labels et référentiels ont aussi été développés tels que, entre autres, les Objectifs de Développement Durable et les Science Based Targets issues du partenariat entre le Carbon Disclosure Project, le Pacte mondial des Nations Unies, le World Resources Institute et le Fonds mondial pour la nature (Science Based Targets, 2022).

En parallèle, de multiples organismes internationaux indépendants tels que le Global Reporting Initiative (GRI) et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) tentent de créer des normes et des KPIs sectoriels. Les normes du SASB, par exemple, permettent aux investisseurs et aux autres parties prenantes de comparer les impacts environnementaux et sociaux des entreprises (IFRS Foundation, 2022b). De son côté, l'International Integrated Reporting Council (l'IIRC) élabore un cadre commun pour la présentation de rapports intégrés (cfr. section 4.1.3 "Vers le reporting intégré"). Le cadre international ne prescrira toutefois pas les métriques à utiliser dans un rapport intégré ou aux fins de la mesure de la valeur (Bockstette et al., 2013).

1.3 Limites de la création de valeur partagée

Bien que le concept de création de valeur partagée développé par Kramer & Porter (2011) ait été adopté par de nombreux académiciens et entreprises de par son innovation dans la façon de faire du business et de penser en termes de besoins sociétaux - plutôt que de "produits" et de "services" - et de les prendre comme point de départ des innovations, de nombreux auteurs ne sont pas du même avis. Bhakoo et al. (2016), par exemple, soulignent que la valeur partagée s'est répandue dans le langage de multiples disciplines, mais que sa conceptualisation actuelle reste vague, de sorte qu'il s'agit davantage d'un mot à la mode que d'un concept de fond. Quant à Beschorner (2013), il qualifie le concept de valeur partagée comme une tentative bienvenue mais trop étriquée pour pouvoir réconcilier les intérêts des entreprises avec ceux de la société.

La principale critique reste cependant que le concept de création de valeur partagée n'est pas original (Crane et al., 2014), que la compréhension de l'entreprise en tant qu'acteur proactif a été discutée dans la littérature académique depuis un certain temps (Wieland, 2017) et qu'il

recoupe de nombreux autres concepts tels que la RSE (Bhakoo et al., 2016). En effet, comme le stipule Beschorner (2013), Porter et Kramer opposent leur CSV à une compréhension dépassée de la RSE en l'assimilant à une simple philanthropie déconnectée des activités principales de l'entreprise. Cependant, malgré la grande multiplicité des définitions de la RSE dans le domaine, il existe un large consensus sur le fait que la RSE n'est pas un supplément aux activités commerciales, mais plutôt un élément supplémentaire de l'activité principale d'une entreprise.

De nombreuses réponses ont été données à l'égard de cette critique rappelant aux auteurs que la valeur partagée et la RSE sont des options complémentaires plutôt que concurrentes et que la valeur partagée a conduit les entreprises à penser au-delà des systèmes commerciaux en relevant les défis des écosystèmes dans lesquels elles opèrent. Wójcik (2016) propose une vision claire de la différence entre les deux concepts. Selon lui, la RSE voudrait que la valeur économique créée par l'entreprise soit partagée dans l'objectif de créer de la valeur sociale, tandis que la CSV prônerait la création de valeur économique à travers la création de valeur sociale. Les deux concepts sont intimement liés, si ce n'est que le premier inclut totalement le second.

1.4 Conclusion

Il apparaît désormais évident que le développement du concept de valeur partagée fut une avancée importante pour réconcilier profits et progrès social. La responsabilité de l'entreprise n'étant plus simplement considérée comme un centre de coût mais plutôt comme un levier de performance qui, joint à la culture d'entreprise et à la mesure des résultats, prend son ancrage dans la raison d'être de l'entreprise en se basant sur l'innovation en vue d'une mise à l'échelle basée sur la productivité. Cependant, les années ayant suivi sa parution, de nombreux auteurs ont émis des réticences suggérant que la création de valeur partagée n'était autre qu'un concept à la mode inspiré de théories existantes telles que la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Malgré ces critiques, de nombreuses entreprises, notamment dans l'industrie des biens de la grande consommation, ont implémenté une stratégie CSV. C'est le cas, entre autres, de la Coca-Cola Company, Walmart ou encore l'entreprise Nestlé qui a développé une innovation de modèle de coût de sa chaîne de valeur (Joehr & Kruschwitz, 2013) et qui est passée de la publication de "Sustainability reports" jusqu'en 2018 à un "CSV and Sustainability Report" les années suivantes (Nestlé, 2022a). Ces actions ont permis d'affirmer que les entreprises ont le pouvoir de faire progresser la société tout en étant profitables (Daood & Menghwar, 2021).

2 Overview de l'industrie FMCG

Cette section a pour objectif d'appréhender l'industrie des biens de consommation à rotation rapide. Premièrement, elle met en évidence l'industrie en elle-même en présentant ses acteurs clés tels qu'Unilever, l'Oréal ou Nestlé S.A. avant de détailler sa segmentation géographique. Ensuite, le modèle actuel de création de valeur de l'industrie composé de 5 parties est détaillé. Dans la troisième partie, un état des lieux de la croissance économique, de la performance boursière et de l'implication de l'industrie dans la destruction de valeur environnementale, sociale et sociétale est menée. Afin d'analyser les raisons de ces impacts négatifs, 12 tendances qui disruptent le modèle de création de valeur actuel de l'industrie sont finalement présentées.

2.1 Analyse de l'industrie FMCG

L'industrie des biens de consommation, distincts des biens de production, recouvre les activités dont le débouché « naturel » est la consommation finale des ménages (Institut National de la Statistique et des Études Économiques, 2016), dont les produits sont destinés à la consommation privée quotidienne regroupant, ainsi, des catégories aussi bien alimentaires que non-alimentaires (Statista, 2022a). Ces produits peuvent, ensuite, être classés en deux grandes catégories définies sur base de la fréquence de vente, déterminant la rotation des produits :

[1] Les biens de consommation à rotation lente (en anglais SMCG - Slow Moving Consumer Goods) tels que les appareils électroménagers, les voitures ainsi que tous produits ayant une durée de vie utile supérieure à un an et [2] les biens de consommation à rotation rapide aussi appelés les biens de grande consommation (en anglais FMCG - Fast Moving Consumer Goods ou CPG - Consumer Packaged Goods ou, plus rarement, Major Retail Products) (Statista, 2022b).

Cette seconde catégorie, qui sera traitée tout au long de ce rapport, est caractérisée par des biens dont la fréquence d'achat et la rotation des stocks sont élevées, dont la durée de vie utile est inférieure à un an, qui sont, généralement, très périssables, achetés de façon plus spontanée (Statista, 2022b) et affectés par les remises des canaux de distribution (supermarchés et hypermarchés, épicerie, magasins spécialisés, commerce électronique, etc.) ainsi que les périodes saisonnières et les vacances (Corporate Finance Institute, 2022a). Il s'agit de biens tels que, entre autres, les aliments et les boissons, les médicaments ou les soins personnels.

2.1.1 Chiffres et acteurs clés

Le marché mondial des Fast Moving Consumer Goods, qui devrait atteindre 15 milliards de dollars en 2025 (Bloomberg, 2022), a surperformé au cours des 40 années qui ont précédé la crise financière mondiale de 2007/8 en produisant un profit économique en constante augmentation de 10.4% par an ainsi qu'en générant le deuxième rendement total aux actionnaires le plus élevé (15%) devancé uniquement par l'industrie des matériaux (Kopka et al., 2020a). L'industrie est, en majeure partie, composée d'entreprises opérant au niveau international au large portefeuille de produits regroupés dans les marques les plus connues au monde (Cfr. Table 2).

Table 2 – Classement des 10 premières entreprises FMCG dans le monde en 2021, sur base des revenus

Entreprise	Secteur Prioritaire	Pays	Revenus	Marques
1. Nestlé S.A.	Agroalimentaire	Suisse	91.0 Md\$	Vittel, KitKat, Nescafé, ...
2. PepsiCo	Agroalimentaire	États-Unis	79.5 Md\$	Pepsi, Lays, Quaker, ...
3. Procter & Gamble	Hygiène et Beauté	États-Unis	76.1 Md\$	Gillette, Ariel, Braun, ...
4. JBS-Friboi	Agroalimentaire	Brésil	61.7 Md\$	Primor, Delicia, Swift, ...
5. Unilever	Hygiène et Beauté	P-B/GB	56.8 Md\$	Axe, Lipton, Dove, ...
6. Anheuser-Busch InBev	Boissons	Belgique	54.3 Md\$	Jupiler, Stella Artois, ...
7. Tyson Foods	Agroalimentaire	États-Unis	47.1 Md\$	Jimmy Dean, Aidells, ...
8. The Coca-Cola Company	Boissons	États-Unis	38.7 Md\$	Coca-Cola, Fanta, Sprite, ...
9. L'Oréal	Cosmétiques	France	34.9 Md\$	Garnier, Lancôme, YSL...
10. Philip Morris Int.	Tabac	USA/Suisse	31.4 Md\$	Marlboro, L&M, Lark, ...

Sources : rapports d'entreprise

Parmi les plus grandes entreprises de FMCG au monde, on retrouve Nestlé S.A. qui, malgré une croissance des ventes stable depuis 2007, se place en tête avec un revenu de 91.0 milliards de dollars et une croissance de 3.3% depuis 2020 (Nestlé, 2022b). Pour compléter le podium, on retrouve les géants américains PepsiCo et Procter & Gamble qui connaissent une croissance respective de 12,93% (PepsiCo, 2022) et 7.2% (Procter & Gamble, 2022) par rapport à 2020.

Ils sont suivis par la multinationale brésilienne JBS Friboi qui représente environ un quart du marché mondial du bœuf et dont la croissance en 2021 a été fulgurante en atteignant 17.92% comparé à 2020 (JBS, 2022). L'entreprise Unilever, quant à elle, a bouclé en 2020 la fusion juridique de ses deux entités à Londres et à Rotterdam aux Pays-Bas et montre un revenu et une croissance stable depuis 2012 avec 3.4% comparé à 2020 (Unilever, 2022a). Dans le même temps, Anheuser-Busch InBev, le premier brasseur mondial, a enregistré un taux de croissance en hausse de 15.83% se rétablissant de sa chute constante depuis 2018 au lendemain du rachat de SABMiller ayant marqué une croissance historique (Anheuser-Busch InBev, 2022).

Tyson Foods, la multinationale de l'agro-alimentaire américaine, a, quant à elle, bénéficié d'une croissance de 8.95% comparé à 2020 (Tyson Foods, 2021) suivie de The Coca-Cola Company qui, en 2020, a adopté une stratégie de réduction de portefeuille de marques en abandonnant 200 de ses marques de boissons, soit la moitié de son portefeuille, après la chute des ventes pendant la pandémie de Covid-19. Une stratégie gagnante lui ayant permis de bénéficier d'un taux de croissance de 17% comparé à 2020 (The Coca-Cola Company, 2022).

Enfin, pour compléter le top 10, le leader mondial des produits cosmétiques français L'Oréal a bénéficié, en 2021, d'un solide taux de croissance de 15.4% comparé à 2020 et d'un résultat d'exploitation record de 6,65 milliards de dollars (L'Oréal, 2022), devant Philip Morris. La multinationale américaine de fabrication de tabac et cigarettes a vu son taux de croissance de 9.4% porter ses revenus mondiaux à 31,4 milliards de dollars (Philip Morris, 2022).

2.1.2 Segmentation géographique

En termes de géographie, ce sont les États-Unis qui accueillent le plus d'entreprises du top 50, soit 18 suivis du Japon (8), du Royaume-Uni (4) et de la France (4). En termes de taille moyenne d'entreprises, le Brésil se situe à la première position avec 30.05 milliards de dollars. Ceci pouvant, en grande partie, être expliqué dû au fait que le Brésil ne compte que deux des 50 premières entreprises, répartissant ainsi leur succès de manière moins éparse.

Parallèlement, les 50 premiers acteurs réunis ont un chiffre d'affaires total de 1,09 trillion\$ et ont, en grande partie dû à une tendance forte des fusions et acquisitions, enregistré une croissance moyenne de 7% de leur revenus. C'est au Royaume-Uni que les entreprises FMCG du top 50 affichent une croissance moyenne supérieure à celle du reste du monde, soit 19% (OC&C Strategy, 2018). Concernant le marché francophone, celui-ci est principalement mené par les entreprises françaises spécialisées dans les produits de consommation de luxe et de beauté avec des entreprises telles que le groupe LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy), basé à Paris, ainsi que le groupe L'Oréal, le numéro un mondial de l'industrie des cosmétiques (Statista, 2022a).

2.2 Modèle de création de valeur actuel

L'industrie des biens de consommation à rotation rapide peut se targuer de 40 ans de sur-performance jusqu'à la crise de 2008 appuyés par un succès indéniable de ses marques de masse. En plus d'être l'industrie qui a généré le second rendement aux actionnaires le plus élevé ; le secteur avait, en 2010, créé 23 des 100 premières marques mondiales et jouissait d'une croissance continue (Kelly et al., 2018). Ce succès doit beaucoup à un modèle de création de valeur développé juste après la seconde guerre mondiale et qui a peu changé depuis.

Ce modèle actuel, composé de 5 parties détaillées dans les sous-sections suivantes : [1] le perfectionnement de l'innovation, [2] les relations avec les détaillants, [3] les marchés en développement, [4] la centralisation et réduction des coûts et [5] les fusions et acquisitions a permis une large distribution générant, ainsi, des marges élevées permettant d'investir dans le capital de marque et de fournir un avantage concurrentiel essentiel (Kopka et al., 2020a).

2.2.1 Partie 1 : Le perfectionnement de l'innovation

La première des cinq parties du modèle de création de valeur actuel fait référence au perfectionnement de la création de marques fortes et l'innovation de produits sur le marché de masse. En effet, afin de sortir du lot dans un marché de masse alimenté par des produits dont le prix est généralement assez bas et qui ne tiennent pas compte des spécificités des individus qui le composent et de concurrencer les acteurs sans marque, les entreprises ont redoublé d'effort dans leurs processus d'innovation. Pour y arriver, elles ont investi dans le capital de marque² de leurs produits, dans la perception du consommateur et, par la résultante, dans l'expérience client³ (Foroudi et al., 2018; Filieri et al., 2020; Iazzi & Santovito, 2016).

2.2.2 Partie 2 : Les relations avec les détaillants

Afin d'offrir un accès privilégié aux consommateurs, les entreprises de FMCG ont su établir des relations avec les divers canaux de distribution tels que les supermarchés, hypermarchés, épiceries et magasins spécialisés. Ces relations ont donné un avantage concurrentiel majeur à ces entreprises car l'accès des petits concurrents aux détaillants de masse était complexe et limité (Kopka et al., 2020a). Cette association sur l'innovation et l'exécution en magasin a permis, aux deux parties, de développer de nouvelles capacités (Smigielska & Oczkowska, 2017), d'atteindre le public ciblé (Ghose et al., 2021), de donner accès à une base de clients plus large, un marketing plus efficace, une meilleure compréhension du client (Salpini, 2021), de rester proches du consommateur tout en restant fidèles à l'identité de marque (Howland, 2022).

2. Le capital de marque est la préférence différentielle et la réponse à l'effort de marketing qu'un produit obtient en raison de son identité de marque (ensemble d'éléments visibles tels que le logo, le design, le message publicitaire, le mode de communication, ...) qui aide une marque à se distinguer de ses concurrents dans l'esprit des consommateurs. (Datta et al., 2018)

3. L'expérience client est la réponse interne et subjective des clients à tout contact direct (au cours de l'achat, de l'utilisation et du service, est habituellement initié par le client) ou indirect (critiques de bouche à oreille, publicité, reportages, ...) avec une entreprise. (Meyer & Schwager, 2007)

Ces relations ont aussi permis aux entreprises de biens de grande consommation à rotation rapide et aux détaillants d'aligner étroitement leurs chaînes d'approvisionnement grâce à une combinaison du cross-docking, le fait de faire passer de la marchandise de la plateforme de déchargement du fournisseur vers le quai d'expédition en direction des points de livraison du client sans passer par l'entrepôt de stockage, et de l'entreposage traditionnel qui permettent, selon l'étude de Benrqa (2019), de réduire le coût de la chaîne d'approvisionnement de 6.4%.

2.2.3 Partie 3 : Les marchés en développement

La troisième partie du modèle de création de valeur actuel des entreprises de biens de grande consommation fait référence à leurs acquisitions agressives de marques sur les marchés en développement. En effet, au cours de la dernière décennie, les dépenses de consommation des marchés émergents ont augmenté trois fois plus vite que celles des marchés développés. Cela est principalement dû aux changements démographiques, à l'augmentation du revenu discrétionnaire et aux nouveaux modes de consommation qui ont stimulé la croissance de la plupart des catégories de produits de grande consommation (Choudhury et al., 2015).

En 2017, les marchés émergents représentaient déjà 51% des dépenses mondiales en biens de consommation à rotation rapide contre 48% en 2014 (Cawthray, 2017). Il n'est, dès lors, pas étonnant que les multinationales de l'industrie des FMCG telles que, entre autres, Mondelez, Nestlé et Unilever, aient renforcé leur portefeuille de marques par des acquisitions locales (Anwar, 2018) afin de pénétrer tôt les marchés en développement et activement cultiver leurs catégories à mesure que les consommateurs devenaient plus riches (Kelly et al., 2018).

Comme le détaillent Hirose et al. (2011), les entreprises adoptant cette stratégie de réaffectation agressive du budget vers ces opportunités tendent à surpasser systématiquement leurs homologues plus conservateurs. En effet, cela s'est avéré être une source de croissance substantielle générant 75% de la croissance des revenus du secteur au cours de la dernière décennie notamment grâce à la croissance en valeur des produits de grande consommation principalement accélérée par, entre autres, la Russie, l'Indonésie et les Philippines (Cawthray, 2017).

2.2.4 Partie 4 : La centralisation et réduction des coûts

Afin de rester compétitives, les entreprises de FMCG ont opté pour une stratégie de réduction des coûts en concevant des modèles opérationnels axés sur une centralisation pour une exécution cohérente. Comme le mentionnent (Kopka et al., 2020a), ce modèle basé sur la synergie a permis de maintenir les frais généraux et administratifs entre 4 et 6% des revenus.

Actuellement, de nombreux grands acteurs des produits de grande consommation déplacent leurs fonctions et le nombre de centres d'approvisionnement centralisés en Europe est en constante augmentation (Bryant, 2016). La multinationale Suisse Nestlé, par exemple, a déplacé ses achats vers des centres européens. Kraft Heinz a fait de même en les déplaçant aux Pays-Bas devenant, ainsi, le centre européen de sa chaîne d'approvisionnement (Kraft Heinz, 2022).

Danone a fait de même en 2014 en créant Danone Trading Company (DanTrade), son entité corporative mondiale de la division laitière basée aux Pays-Bas ; celle-ci étant spécialisée dans toutes les activités stratégiques de développement des fournisseurs d'approvisionnement. Tel que stipulé dans leur rapport annuel de 2014, cette centralisation a facilité la croissance de l'entreprise et créé un avantage plus durable et plus compétitif (Danone, 2014).

2.2.5 Partie 5 : Les Fusions et Acquisitions

Les fusions et acquisitions sont devenues la principale source de croissance du chiffre d'affaire des 50 premières entreprises FMCG mondiales (OC&C Strategy, 2016) en atteignant des niveaux historiques et en hausse de 30% depuis 2013. Cet attrait pour les fusions et acquisitions est principalement dû au ralentissement des perspectives de croissance, aux acheteurs de capital-investissement agressifs et à une législation fiscale américaine favorable (Friedman et al., 2019).

Selon Atmar et al. (2020), cela pourrait aussi être expliqué par un changement dans les habitudes de consommation des consommateurs qui privilégient la santé et le bien-être renforçant, ainsi, la tendance vers des aliments et des modes de vie plus sains. Ce changement dans les habitudes accélère l'intérêt des grands fabricants pour des marques alimentaires plus petites et plus "naturelles" dans toutes les catégories et favorise les acquisitions.

Cette tendance permet, entre autres, de redéfinir les catégories, réorienter les portefeuilles, renforcer les points forts et les marchés, vendre les actifs sous-performants, passer rapidement à l'échelle et accéder à la technologie et aux données par le biais de partenariats tout en créant une base pour la croissance organique après l'acquisition (Kopka et al., 2020a). Un exemple marquant de fusion a été celle des géants de la fabrication et distribution de bière, SABMiller et Anheuser-Busch InBev, en 2016. Celle-ci a pour objectif d'élargir le portefeuille de marques et d'offrir plus de choix aux consommateurs tout en élargissant la présence de AB InBev dans les régions émergentes d'Afrique et d'Amérique latine (Anheuser-Busch InBev, 2016).

2.3 Stagnation de la croissance et destruction de valeur

Cependant, bien que le modèle de création de valeur actuel de l'industrie des Fast Moving Consumer Goods, tel que présenté dans la section précédente, ait sur-performé au cours des 40 années qui ont précédé la crise financière mondiale de 2007-2008 ; la performance sur les plans économiques et boursiers ayant suivi la crise a faibli tandis que l'implication de l'industrie dans la destruction de valeur environnementale, sociale et sociétale a, quant à elle, augmenté impactant, ainsi, la santé et la pertinence des entreprises composant l'industrie.

2.3.1 Le bénéfice économique

Comme le détaillent Kopka et al. (2020a), le taux de croissance annuel moyen du profit économique de l'industrie entre 2010 et 2018 était de 3.2%, contre 10.8% de 1994 à 2009. Cette chute peut, majoritairement, être expliquée par la différence de contribution aux bénéfices économiques entre la marge et la croissance. En effet, bien que certaines des grandes entreprises se

soient hissées en tête du peloton de la contribution aux bénéfices économiques de l'industrie ; cela s'est, en grande partie, fait grâce aux marges, et non à la croissance.

Tel que détaillé ultérieurement dans la section 2.2.4 "La centralisation et réduction des coûts", afin de rester compétitives, les entreprises du secteur ont opté pour une stratégie de réduction des coûts en procédant à d'importantes baisses des frais généraux et administratifs (Adams et al., 2016; Conroy & Narula, 2011). Il en résulte que, pour les 30 premières entreprises du secteur, en termes de croissance absolue du bénéfice économique, l'expansion des marges a contribué deux fois plus à la création de valeur que la croissance (Kopka et al., 2020a).

D'autre part, les grandes marques (plus de 2,5 \$Md de revenus) peinent à créer de la croissance avec une perte de volume de 1.5% par an de 2017 à 2019 alors que les petites marques (moins de 150 \$Md de revenus) ont progressé de 1,7% et les marques de distributeurs de 4,3%. Il en résulte que, pour les entreprises FMCG, près de 90% de leur croissance globale en valeur proviennent de leurs petites (50%) et moyennes marques (40%) (moins de 750 \$Md de revenus) alors qu'elles n'ont contribué qu'à, respectivement, 11% et 42% des revenus en 2016.

2.3.2 La performance boursière

La performance boursière du secteur a, elle aussi, été significativement impactée. Elle est passée d'une sur-performance de 7,2 points de pourcentage (entre 2000 et 2009) à une sous-performance de 2,8 points de pourcentage (entre 2010 et 2019) par an par rapport au S&P 500 (S&P Dow Jones Indices, 2022). De plus, concernant les investisseurs, l'analyse réalisée par Kopka et al. (2020a) de la capitalisation boursière historique (2,5 \$trillion entre 2009 et 2019) et future (3,2 - 3,6 \$trillion entre 2020 et 2030) de 155 sociétés FMCG cotées démontre une inadéquation des performances du secteur avec les attentes élevées du marché.

En effet, celle-ci indique que les investisseurs attendent des améliorations significatives des performances et que les leaders de l'industrie surmontent ce problème de croissance. Cependant, pour répondre à ces attentes, en supposant des marges constantes, elles devraient atteindre une croissance organique des revenus supérieure de 35% à celle qu'a connue le secteur (2,9% entre 2009 et 2019) en atteignant un taux de 3,5 à 4% entre 2020 et 2030 (Kopka et al., 2020b).

2.3.3 La destruction de valeur

Les entreprises FMCG ont aussi un impact majeur sur la destruction de valeur et notamment la valeur environnementale. Tel que détaillé par le rapport de Greenpeace (2018) se concentrant sur 11 des plus grandes entreprises de produits de grande consommation, quatre d'entre elles (Coca-Cola, PepsiCo, Nestlé et Danone) ont enregistré les ventes les plus élevées de produits en plastique à usage unique au monde et étaient également les quatre premières marques identifiées à la suite de 239 nettoyages de pollution plastique dans 42 pays (Break Free From Plastic, 2021).

Cette pratique est problématique car les produits pétrochimiques, composants de toutes sortes de produits d'usage courant comme les plastiques posent divers problèmes de climat, de qualité

de l'air et de pollution de l'eau (International Energy Agency, 2018). Les émissions de CO₂ du secteur chimique étaient, en 2018, de 1,5Gt soit 18% des émissions industrielles de CO₂ (World Economic Forum, 2021) et impactent, ainsi, aussi bien la valeur environnementale que sociétale.

Les impacts environnementaux liés à la production de plastique sont réels et ne peuvent plus être ignorés. Si l'industrie des biens de grande consommation veut atteindre les objectifs climatiques actuels de l'UE, elle devra réduire de plus de moitié ses émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2030 (Bar Am et al., 2022). De plus, avec l'augmentation de la prise de conscience grandissante de la durabilité, de son importance et l'augmentation des réglementations écologiques, l'emballage durable est, plus que jamais, un sujet de préoccupation pour les clients qui dicte leurs choix de consommation (Priyanshi & Dr. Manoj, 2022; Banterle et al., 2020).

De manière générale, c'est la chaîne d'approvisionnement des entreprises des Fast Moving Consumer Goods qui génère les coûts environnementaux les plus importants en étant responsable de plus de 80% des émissions de gaz à effet de serre et de plus de 90% de l'impact sur l'air, la terre, l'eau, la biodiversité et les ressources géologiques de l'industrie (Bové & Swartz, 2016). À cet égard, le rôle de la mise en oeuvre d'une stratégie clé de fabrication durable dans l'amélioration continue de l'efficacité de la production de biens de consommation à rotation rapide est dorénavant essentiel (Grossmann et al., 2017; Afolalu et al., 2022).

La destruction de valeur environnementale n'est cependant pas exclusive. Les entreprises des biens de grande consommation ont aussi un impact négatif sur des sujets tels que la santé des consommateurs (Matthijssen, 2019) et l'approvisionnement éthique (les droits de l'homme, le bien-être animal, le commerce équitable, etc.) (de Medeiros et al., 2022) particulièrement dans les entreprises de cosmétiques impliquées dans les tests sur animaux (PETA, 2022) bien que certaines, telles qu'Unilever, aient renforcé leur position "sans cruauté" (Unilever, 2021).

Concernant le sourcing éthique - la gestion de tous les processus d'approvisionnement de l'entreprise en matériaux et services requis en prenant en compte le concept de triple résultat, le Triple Bottom Line, soit la combinaison de performances sociales (personnes), environnementales (planète) et économiques (bénéfices) (Colicchia et al., 2018; Unilever, 2022c) - il apparaît comme étant un effort permanent pour les entreprises de l'industrie des Fast Moving Consumer Goods, principalement sous l'impulsion des jeunes consommateurs (Honaman, 2022).

En effet, selon une enquête de Deloitte (2022), 45% des consommateurs britanniques de la génération Z ont cessé d'acheter leur marque préférée après avoir découvert qu'elle n'était pas écologique. Par ailleurs, bien que la majorité des consommateurs reconnaissent ce qui fait qu'un produit est durable (65%) ou fabriqué à partir d'emballages recyclés (60%), lorsqu'il s'agit de faire un achat, les consommateurs privilégient la durabilité (52%) à la recyclabilité (23%).

Que cela soit au regard de la destruction de valeur financière de par sa croissance économique annuelle moyenne et de sa performance boursière en déclin, de son implication dans la destruction de valeur environnementale résultante de la surproduction de plastique, de son utilisation massive de produits pétrochimiques et de ses émissions de CO₂ ainsi que de son impact

négatif sur la valeur humaine, sociale et sociétale découlant de son rôle néfaste à la santé des consommateurs, aux droits de l'homme et au bien-être animalier, il apparaît désormais évident que l'implication de l'industrie des FMCG dans la destruction de valeur est conséquente.

2.4 Les tendances perturbatrices

Tel que détaillé précédemment, au cours de la dernière décennie, l'industrie des biens de consommation a connu une perturbation massive qui a affecté son modèle de création de valeur et, dès lors, sa capacité à générer une croissance rentable (Müller-Sarmiento, 2016) alors que son impact négatif sur la valeur environnementale, sociale et sociétale s'est, quant à lui, aggravé. Cette perturbation, qui marque toujours le secteur FMCG, résulte d'un certain nombre de tendances permanentes (Buck et al., 2021) que les entreprises du secteur doivent prendre en considération pour rester pertinentes et en bonne santé (Kopka et al., 2020b).

Ces tendances perturbatrices, qui varient selon les marchés (Lee Yohn, 2020), peuvent être classées selon leur impact sur le modèle de création de valeur actuel en 5 parties détaillé précédemment (Table 3). Cinq des 12 tendances étudiées influencent la création de marques de masse et l'innovation de produits, 4 d'entre elles impactent les partenariats étroits avec les détaillants et les 3 dernières tendances ont effet, respectivement, sur la création et distribution de marques sur les marchés en développement, la réduction des coûts du modèle opérationnel ainsi que sur l'utilisation des fusions et acquisitions pour consolider les marchés (Kopka et al., 2020a).

Table 3 – Tendances bouleversant le modèle de création de valeur FMCG au cours de la dernière décennie

Ancien modèle de création de valeur	Tendances perturbatrices	
Création de marques de masse et innovation de produits	1	L'omniprésence du numérique
	2	La sensibilité à la valeur/prix
	3	L'effet Millennial et Gen-Z
	4	Vie et alimentation responsables
	5	L'explosion des petites marques
Partenariats étroits avec les détaillants	6	L'essor des e-marketplace
	7	La montée des discounters
	8	Pression de la Grande distribution
	9	Les défis de la restauration
Création/distribution de marques sur les marchés en développement	10	La bataille pour l'Asie émergente
Réduction des coûts du modèle opérationnel	11	La pression des investisseurs
Utilisation des fusions et acquisitions pour consolider les marchés	12	La compétition pour les deals

Source : Kopka et al. (2020a)

2.4.1 L'omniprésence du numérique

L'avènement du numérique et du big data ces dernières années a eu un impact considérable sur les entreprises de la grande distribution et ce, en majeure partie, en révolutionnant les normes de marketing, les canaux de masse d'hier mais aussi la façon dont les consommateurs découvrent, s'engagent et achètent les marques davantage en ligne, en faisant moins de déplacements dans les magasins et en voyant moins de promotions en magasin (Yu, 2018).

L'industrie des FMCG a commencé à adopter le numérique mais n'en tire pas encore son plein potentiel notamment des pratiques de marketing et de vente véritablement axées sur les données que fournissent les appareils numériques, l'IoT et les profils numériques qui augmentent, année après année, le volume des données collectées synonyme d'un réel avantage compétitif (Kellstadt & Sheth, 2021). En effet, les marques à maturité numérique sur-performent leurs pairs moins matures. Celles-ci ont augmenté leurs ventes de 18 points de pourcentage en moyenne par rapport à leurs pairs et, en termes de parts de marché, deux fois plus d'entreprises à maturité numérique ont augmenté leurs parts en 2021 (Leon et al., 2021).

De plus, selon une étude de Sood (2018), utiliser les plateformes numériques, le big data et l'intelligence artificielle permet de devancer les concurrents en créant de nouvelles formes de valeur pour les clients. Les données et les technologies numériques ont, dès lors, permis d'élargir le champ d'action du marketing le faisant passer d'une fonction exclusive d'analyse des publicités à un marketing centré sur le client et l'analyse (Murthi & Shah, 2021), entre autres, pour discerner et répondre rapidement aux tendances du marché (Sood, 2018).

2.4.2 La sensibilité à la valeur/prix

L'impact de la Covid-19 sur la sensibilité à la valeur/prix des consommateurs est conséquent avec 65% des consommateurs européens qui se disent très ou extrêmement préoccupés par l'économie (Kopka et al., 2020a) et l'inflation des prix des produits alimentaires (Information Resources Inc, 2020). Selon une étude de Bharadwaj et al. (2021), ce sont pas moins de 70 à 90% des consommateurs qui s'identifient comme étant "soucieux de la valeur". Il en résulte une demande volatile ainsi qu'une pression des consommateurs et, dès lors, des défis en matière de prix et de valeur à court, moyen et long terme (Abdelnour et al., 2020).

Bien que chaque récession soit différente en termes de portée et de durée, l'impact pourrait être semblable à celui de la crise financière mondiale de 2008 lors de laquelle la confiance des consommateurs n'a pas retrouvé les niveaux d'avant la récession avant 2011 en Allemagne, 2014 au Royaume-Uni et aux États-Unis, et 2017 en Chine (Buck et al., 2020). L'augmentation des prix dans l'industrie FMCG est, dès lors, une tâche délicate. Afin de maintenir des revenus stables, les entreprises se doivent d'ajuster leurs prix à la hausse et, dès lors, répercuter ces coûts plus élevés sur les détaillants. Cette proposition est, cependant, souvent bloquée par ces derniers et n'aboutit généralement à rien avec seulement 17% des répondants de l'étude de Brzoska & Wogritsch (2018) ayant effectivement réussi à imposer des prix plus élevés au détail.

2.4.3 L'effet Millennial et Gen-Z

Les valeurs qui jouent un rôle dans la formation de l'intention d'achat des consommateurs de moins de 35 ans, et plus particulièrement des milléniaux (personnes nées entre le début des années 1980 et 1997) et de la génération Z (entre 1997 et 2010), diffèrent de celles de leurs aînés. La Génération Z, par exemple, a tendance à aller au-delà du produit, à essayer de comprendre la mission et la vision de l'entreprise et prendre en considération des valeurs sociétales, environnementales et d'influence sociale (Finneman et al., 2020; Jahns, 2021).

Concernant les milléniaux, ils ont tendance à accorder une grande importance au fait d’avoir le contrôle lorsqu’ils achètent des produits durables et sont 4 fois plus susceptibles que leurs aînés d’éviter les circuits de masse et les grandes entreprises de produits alimentaires (Falke et al., 2021). Bien qu’ils soient plus actifs sur les médias sociaux, ils résistent au marketing des marques. Cependant, ils sont plus enclins à se renseigner en ligne sur les marques, à faire leurs achats par ce canal ainsi qu’à partager leurs informations personnelles. Ils sont, par ailleurs, le moteur de la croissance des achats en ligne pour les produits de grande consommation ; 61% d’entre eux déclarent acheter ces produits en ligne selon le baromètre de NielsenIQ (2019).

De plus, ces cohortes générationnelles présentent un intérêt particulier pour les entreprises de biens de grande consommation de par leur pouvoir d’achat augmentant d’années en années bien qu’ils soient 9% plus pauvres que la génération X (personnes nées entre 1961 et 1981) au même âge (Kopka et al., 2020a). Les milléniaux et la génération Z augmenteront, respectivement, leurs dépenses par habitant de plus de 10% et 70% au cours des trois prochaines années tandis que, à l’inverse, la génération X et les baby-boomers diminueront leurs dépenses (Bona et al., 2020).

2.4.4 Vie et alimentation responsables

Les consommateurs souhaitent, depuis des années, adopter un mode de vie plus sain (Kopka et al., 2020a). Cette tendance s’est accélérée lors de la dernière décennie lorsque l’alimentation et le mode de vie conscients ont gagné du terrain. Ce changement dans les habitudes s’est notamment fait ressentir dans la consommation de viande qui a diminué chez 38% des sondés, la durabilité qui est prise en compte dans les choix alimentaires de 30% d’entre eux, les besoins et préférences alimentaires ainsi que dans les exigences des consommateurs qui désirent davantage de produits naturels, biologiques et/ou exempts de sucre et d’autres additifs.

Le sous-secteur des produits emballés est celui qui est mis le plus sous pression par les consommateurs qui augmentent leur demande pour les produits frais. Cette tendance se reflète dans l’augmentation du budget leur étant consacré qui, pour plus de 60% des consommateurs, équivaut à jusqu’à un tiers de leur budget alimentaire moyen (Baker et al., 2019). Les acteurs du secteur de l’alimentation s’efforcent, dès lors, de suivre le mouvement mais rencontrent divers challenges tels que les défis logistiques liés à la nécessité de s’assurer que les produits frais et périssables achetés en ligne arrivent au consommateur en parfait état (Nielsen, 2018).

2.4.5 L’explosion des petites marques

La croissance 4x plus rapide des petites marques entre 2018 et 2019 en a fait des rivaux de poids pour concurrencer les nombreuses marques historiques (Dollens et al., 2020). Pour ce faire, elles accomplissent un travail impressionnant pour répondre aux besoins des consommateurs et, plus particulièrement, aux préférences des milléniaux, en capitalisant sur le marketing numérique, la recherche et le développement pour évoluer très rapidement (Deng et al., 2019).

Ce résultat peut s’expliquer, notamment, par leur proximité avec les consommateurs, le fait qu’elles comprennent mieux leurs besoins ou problèmes non satisfaits, performent sur

l'innovation de produits uniques pour un public de niche, qu'elles capitalisent sur une histoire authentique qui suscite une confiance chez les consommateurs (Ricci, 2019) mais aussi par l'attrait des investisseurs en capital-risque qui ont investi 9,8 milliards de dollars entre 2008 et 2017, dont 7,2 milliards de dollars au cours des quatre dernières années seulement (Kelly et al., 2018). Une autre explication à cette croissance est l'importance accordée par les détaillants pour ces petites marques qui leur permettent de différencier leurs offres et de stimuler leurs marges en leur accordant le double de leur part de nouveaux référencements (Frazier, 2018).

La catégorie des produits de beauté est la plus impactée du secteur par cette tendance de par l'explosion des petites marques notamment grâce au marketing d'influence se révélant plus efficace que l'appui des célébrités et les publicités des entreprises. En effet, les marques de cosmétiques lancées par les "influenceurs" sont en train de changer le visage de l'industrie de la beauté en particulier sur Instagram et Youtube (Gerdeman, 2019). Parmi celles-ci, la marque Kylie Cosmetics lancée par la personnalité de la télé-réalité américaine Kylie Jenner (Kylie, 2022) a été valorisée, en 2019, à 900 millions de dollars en moins de 3 ans (Robehmed, 2019).

2.4.6 L'essor des e-marketplace

Les géants de l'e-marketplace tels qu'Amazon et Alibaba Group sont en plein essor et ce d'autant plus depuis la pandémie Covid-19 lorsque les consommateurs, contraints de rester chez-eux, se sont rapidement tournés vers les marchés en ligne qui proposent des livraisons à domicile rapides (Kumar et al., 2020). Cette perturbation a et aura un impact conséquent sur les entreprises FMCG et d'autant plus suite au développement d'Amazon dans l'industrie.

En effet, depuis 2018, le géant du web ouvre ses premiers Amazon Go, le premier concept de supermarchés et magasins de proximité sans caisse utilisant une technologie qui détecte automatiquement les produits pris et remis dans les rayons et en garde la trace dans un panier virtuel avant d'envoyer un reçu et débiter le compte Amazon du client une fois sorti du magasin (Amazon, 2022). Des activités qui profiteront grandement au géant du e-commerce qui jouira, ainsi, d'une couche supplémentaire de données sur chaque client lui permettant de créer des campagnes personnalisées encore plus efficaces (Morgan, 2021; Kim, 2021).

2.4.7 La montée des discounters

Il y a dix ans, les discounters avaient un impact limité sur la plupart des marchés. Aujourd'hui, les discounters européens tels que Aldi et Lidl se développent vers un statut de véritable alternative pour de nombreux consommateurs, ambitionnent une expansion vers les USA (Knudson & Vu, 2019) et pourraient revendiquer jusqu'à la moitié de la part totale sur de nombreux marchés, contre 10 à 20% des parts de marché en 2017 (Hepp et al., 2017). Cette tendance s'est accélérée suite à la crise du Covid-19 et la récession financière actuelle. En raison de la hausse des prix, 27% des consommateurs se disent désormais plus susceptibles d'acheter certains produits chez les discounters (Wulff, 2022). Ces crises sont favorables pour les discounters qui en tirent une augmentation de leurs parts de marché qui se maintient au-delà de la contraction économique, ce qui entraîne une augmentation permanente de la popularité des discounters (Lamey, 2014).

2.4.8 Pression de la Grande distribution

La montée en puissance des discounters et des géants de l'e-commerce, conjointe à une croissance faible de leurs revenus (0,8% entre 2014 et 2019), met à mal les enseignes de la Grande Distribution (Kelly et al., 2018) qui se voient obligées d'adapter leurs modèles et stratégies économiques et de devenir des partenaires commerciaux plus durs.

Pour rester concurrentielles, les enseignes de la Grande Distribution telles que, par exemple, les groupes Carrefour, Auchan, Delhaize et Colruyt optent pour une diminution des niveaux d'inventaires et un renforcement des alliances d'achat. Ces alliances peuvent, entre autres, créer des avantages potentiels aussi bien pour les consommateurs que pour les détaillants grâce à des décisions de référencement commun lorsque leur pouvoir d'achat est limité (Allain et al., 2020) mais aussi en augmentant leur efficacité et en offrant un contrepoids aux grands fabricants leur permettant, ainsi, de négocier une baisse des prix (Commission Européenne, 2020).

Les enseignes de la Grande Distribution recherchent également des petites marques et renforcent leurs marques de distributeur qui sont généralement plus rentables et peuvent, dans le cas des marques de distributeur de haute qualité, devenir un puissant moteur de la loyauté de leurs clients (Begley & McOuat, 2020; Harding & Quelch, 1996). En 2020, la part des ventes des marques de distributeur en Europe était de 34% (Statista Research Department, 2020).

2.4.9 Les défis de la restauration

L'impact du Covid-19 sur le secteur de la restauration a été conséquent et a démontré la fragilité du modèle actuel des acteurs du secteur des boissons, composante majeure des Fast Moving Consumer Goods. En 2020, par exemple, The Coca-Cola Company a vu ses revenus nets baisser de 5% pour le dernier trimestre et de 11% pour l'année entière (The Coca-Cola Company, 2021) suite à la fermeture des restaurants, bars, parcs d'attraction, etc, qui représentent, normalement, environ la moitié de ses ventes annuelles (Rocco, 2021). Afin de rebondir au mieux, l'entreprise de boissons a décidé de revoir ses activités et d'étendre sa présence numérique par le biais de partenariats avec des agrégateurs tiers tels que Deliveroo ou Uber Eats (Bal, 2020).

2.4.10 La bataille pour l'Asie émergente

L'Asie est le moteur de la croissance de la consommation dans le monde. Selon Francois et al. (2021), le marché asiatique générera, au cours de la prochaine décennie, plus de 50% de la croissance mondiale de la consommation privée réelle, contre 20% actuellement, soit une opportunité de croissance de la consommation de 10 000 milliards de dollars au cours de la prochaine décennie. Le marché asiatique est caractérisé par une omniprésence des petits acteurs (80% des ventes de produits de grande consommation) et des marques locales (62% des ventes en 2020) (NielsenIQ, 2021). L'Inde fait partie des pays dont le commerce de détail est l'un des secteurs à la croissance la plus rapide. Il a été évalué, en 2020, à 883 milliards de dollars et devrait, selon l'Administration du Commerce International (2021), atteindre 1,3 Md\$ d'ici 2024 et augmenter à un taux de 10 à 12% par an au cours des 10 prochaines années.

La bataille pour ces marchés sera, dès lors, un enjeu majeur pour l'industrie des biens de grande consommation qui devra relever des défis tels que le choix des canaux de distribution en Asie émergente où la majorité des points de distribution de détail sont des entreprises familiales (Administration du Commerce International, 2021). Elle devra, par ailleurs, surveiller les différences culturelles car, comme le démontrent les résultats empiriques de Lu et al. (2018), les pays où l'évitement de l'incertitude et l'orientation à long terme sont faibles, tels que l'Inde (Hofstede Insights, 2022), sont plus susceptibles d'adopter les canaux en ligne que téléphoniques.

2.4.11 La pression des investisseurs activistes

Entre 2016 et 2019, ce sont plus de 400 campagnes portées par des investisseurs activistes qui ont été menées contre les acteurs de l'industrie FMCG (Kopka et al., 2020b). Ces campagnes avaient, notamment, pour objectifs de porter l'attention sur les SG&A (les frais de vente, les frais généraux et les frais administratifs) qui constituent un coût majeur hors production et qui sont jugés trop élevés ainsi que de fixer des attentes élevées en matière de transparence des dépenses des entreprises et du redéploiement de leurs ressources (Ahuja et al., 2017).

Pour répondre à ces exigences fortes, les entreprises de l'industrie des Fast Moving Consumer Goods sont contraintes d'appliquer des modèles et techniques budgétaires tels que la budgétisation à base zéro ; un processus de budgétisation qui alloue les fonds en fonction de l'efficacité et de la nécessité des programmes plutôt que de l'historique budgétaire (Corporate Finance Institute, 2022b). Bien qu'elle réduise les dépenses liées au marketing, la budgétisation à base zéro permet, entre autres, d'apporter une visibilité remarquable sur les dépenses et d'encourager les responsables à réaffecter les ressources de manière agile (Hueter et al., 2018).

En 2018, par exemple, la société de gestion d'actifs Triam Fund Management a demandé une série de changements chez Procter & Gamble Co (PG.N) avant que son co-fondateur, Nelson Peltz, soit ajouté au conseil d'administration de l'entreprise. Le géant des biens de consommation a, ensuite, annoncé de nouveaux objectifs financiers (Aripaka & Naidu, 2022). L'investisseur activiste a quitté le conseil d'administration de l'entreprise en 2021 (Reuters, 2021) avant d'acquérir une participation dans Unilever mettant, ainsi, davantage de pression pour accélérer la restructuration (Adinarayan & Smith, 2022). La montée de l'activisme des investisseurs est un défi majeur pour les entreprises des biens de grande consommation qui, dans un même temps, sont confrontées à de l'activisme environnemental et social (Nofsinger et al., 2019) complexifiant les décisions portées par leurs conseils d'administration (Nair, 2022).

2.4.12 La compétition pour les deals

Les Fusions et Acquisitions (M&A) ont connu, en 2021, un record historique d'une valeur mondiale des opérations de 5,9 T\$, une augmentation significative de 67% comparé à 2020 (De Vusser et al., 2022) tout en maintenant des multiples VE/EBITDA élevés dans le secteur des Fast Moving Consumer Goods, de 10,1 à 11,8 fois depuis 2013 (Kelly et al., 2018). Cette constante augmentation peut, en grande partie, être expliquée par les avantages qui résultent

de cet outil de consolidation du marché tels que l'efficacité commerciale des entreprises combinées et la croissance des revenus et/ou l'efficacité des coûts (Hussain et al., 2016).

Tel que détaillé par Faeste et al. (2019), cette tendance est aussi accélérée par la baisse des taux de croissance à long terme dans de nombreuses économies poussant les entreprises à envisager d'atteindre leurs objectifs stratégiques de développement au travers d'opérations de fusions et acquisitions (Bédier, 2022). Cependant, cette croissance constante intensifie la concurrence pour les transactions M&A, d'autant plus que les grands actifs se font rares. Certains secteurs, tels que, par exemple, celui des produits pharmaceutiques en vente libre connaissent déjà une ère de fusions et acquisitions agressives et une concurrence accrue compliquant ce type de transactions pour les entreprises des biens de grande consommation (Leung, 2022).

2.5 Conclusion

Pour conclure, l'industrie des FMCG a, au cours des 40 années qui ont précédé la crise financière mondiale de 2007-2008, connu une croissance continue et effrénée en produisant un profit économique en constante augmentation, le second rendement total aux actionnaires le plus élevé de toutes les industries et un succès indéniable de ses marques de masse en ayant créé, en 2010, 23 des 100 premières marques mondiales grâce à un modèle de création de valeur développé juste après la seconde guerre mondiale et qui a peu changé depuis.

Mais ce modèle qui a alimenté son succès en s'appuyant sur le perfectionnement de l'innovation, les relations avec les détaillants, la course aux marchés en développement, la centralisation/réduction des coûts et des fusions & acquisitions agressives est, aujourd'hui, soumis à une forte pression en raison d'une multitude de tendances perturbatrices résultant de l'évolution des comportements des consommateurs et du paysage des canaux de l'industrie.

Pour prospérer dans les décennies à venir, les entreprises de l'industrie des Fast Moving Consumer Goods devront analyser, définir et appliquer un modèle de création de valeur dynamique en prenant en compte les tendances de l'industrie à court, moyen et long terme. Cette redéfinition inévitable pour les entreprises FMCG leur permettra de placer leurs marques traditionnelles du bon côté des tendances perturbatrices, d'aider leurs petites marques à continuer de croître et alimenter, ainsi, la prochaine ère de croissance durable de l'industrie.

3 Cycle dynamique de la valeur

Des consommateurs individuels, aux petits exploitants agricoles et plus grandes entreprises, l'industrie des Fast Moving Consumer Goods est rentrée dans une ère mondiale, complexe et interconnectée lui imposant d'agir en tant qu'acteur clé de cette nouvelle approche multipartite de la création de valeur (Geddes et al., 2020; Alldredge et al., 2021) dans laquelle le profit sans but n'est plus une voie durable vers la création de valeur à long terme (Davis, 2021).

Ainsi, l'industrie des biens de la grande consommation se doit d'adopter une démarche proactive afin de passer à un nouveau paradigme de croissance et réinventer son modèle de

création de valeur actuel. Cependant, il ne suffit pas de définir de nouvelles sources de valeur sans prendre en considération leurs impacts sur d'autres formes de valeur. En effet, tel que détaillé par Flower (2015), les entreprises pourraient, par exemple, procéder à un compromis situationnel en détruisant de la valeur environnementale si cela donne lieu à une augmentation du capital financier. La valeur doit, dès lors, être maintenue et pensée dans un objectif de durabilité en définissant **un cycle dynamique de création de valeur** (Davis, 2021).

Le concept dynamique de création de valeur, tel qu'abordé dans le rapport "Embracing the New Age of Materiality" du World Economic Forum (2020) et dans les travaux menés conjointement par l'International Integrated Reporting Council (IIRC), le Carbon Disclosure Project (CDP), le Climate Disclosure Standards Board (CDSB), la Global Reporting Initiative (GRI) et le Sustainability Accounting Standards Board (SASB), 5 organisations actives dans le domaine des rapports intégrés et de durabilité, démontre l'importance de considérer l'information et la valeur comme des concepts dynamiques évoluant dans le temps selon les parties prenantes considérées (Carbon Disclosure Project et al., 2020; Accounting for Sustainability, 2021).

Pour ce faire, l'International Federation of Accountants (2020) a développé et publié un processus de gestion appliquant un cycle dynamique de création de la valeur durable en 4 phases : la définition, la création, la livraison et la durabilité de la valeur. Cette idée d'un cycle de vie dynamique impliquant une redéfinition constante de la valeur est une rupture avec la vision statique et libre du marché des années 1970 et ouvre la possibilité que les entreprises de biens de consommation puissent toujours trouver de nouvelles sources de valeur (Davis, 2021).

3.1 Phase 1 : Définition de la valeur

La première phase du cycle dynamique de création de valeur consiste en la définition de la valeur elle-même. Pour ce faire, les entreprises de biens de consommation à rotation rapide se doivent d'évaluer leur environnement opérationnel ainsi que les domaines dans lesquels elles pensent pouvoir créer le plus de valeur en analysant les opportunités et menaces auxquelles elles sont confrontées à court, moyen et long termes (IFAC, 2020). Cette première étape implique un engagement significatif avec les principales parties prenantes (AccountAbility, 2022). Les entreprises se doivent, dès lors, de hiérarchiser leurs parties prenantes afin de comprendre et d'évaluer comment équilibrer leurs besoins et attentes respectifs en se questionnant continuellement sur les impacts positifs et négatifs de leur activité (Ramus & Vaccaro, 2017).

3.2 Phase 2 : Création de la valeur

Après avoir analysé les opportunités et menaces auxquelles les entreprises sont confrontées à court, moyen et long termes ; elles se doivent de veiller à ce que leurs produits et services répondent aux besoins des clients et aux défis sociétaux prédéfinis tels que, par exemple, la numérisation, les avancées technologiques, l'épuisement des ressources, l'impact climatique, etc. (International Federation of Accountants, 2020). Dès lors, l'objectif de cette étape est que les entreprises définissent, analysent et mettent en place l'infrastructure, les capacités et les

relations permettant une affectation de leurs capitaux et ressources dans une optique de création de valeur à long terme ; synonyme de leur capacité à s'adapter aux changements.

Pour ce faire, elles doivent passer par une phase d'innovation et de redéfinition de leur business modèle actuel, rouage central du processus de création de valeur, qui transforme les ressources et capitaux en résultats et impacts. De Massis et al. (2021) soutiennent, notamment, que cette innovation du business modèle (BMI - Business Model Innovation) est une source constante de création de valeur pouvant être accélérée par le développement, en interne, des capacités dites d'"absorption potentielle", l'acquisition et l'assimilation des connaissances, ainsi que des capacités d'"absorption réalisée", la transformation et l'exploitation des connaissances.

3.3 Phase 3 : Livraison de la valeur

Une fois le business modèle redéfini sur base des opportunités et menaces auxquelles les entreprises sont confrontées à court, moyen et long termes, elles se doivent de fournir la valeur créée par le biais de produits, de services et de canaux de commercialisation responsables, rentables et qui répondent aux besoins des parties prenantes et à ceux de la société établis en amont (Almquist et al., 2016). Des processus décisionnels efficaces couplés à une approche de gestion des performances sont, dès lors, nécessaires pour planifier, mesurer, analyser et ajuster les performances de l'entreprise sur base d'indicateurs clés de la performance (KPI) prédéfinis (Dutescu et al., 2018). Cette approche apporte d'importantes formes supplémentaires d'analyse, notamment des évaluations des impacts sociaux, économiques et environnementaux.

Pour y parvenir, les directeurs administratifs et financiers ont un rôle prépondérant dans la compréhension de l'entreprise, ses segments, canaux, ainsi que ses ressources et processus ; compréhension leur permettant de développer des modèles intégrant « des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance qui couvrent les performances et les impacts environnementaux ou sociaux [...] pour comprendre et saisir la valeur, prendre des décisions, décider où investir et comment distribuer et utiliser un excédent financier » (IFAC, 2020, p.9).

3.4 Phase 4 : Durabilité de la valeur

Enfin, une fois la valeur délivrée de manière efficace et responsable, il est essentiel pour les entreprises qu'elles la conservent et protègent en interne et la distribuent en externe aux actionnaires et aux parties prenantes sur base d'une approche équilibrée entre la conservation et la distribution conformément aux objectifs de finalité et de valeur (International Federation of Accountants, 2020). Pour mener à bien le maintien et la protection de la valeur en interne, tout en garantissant la transparence et responsabilité, il implique qu'une communication sur la valeur créée et protégée par la gestion des actifs tangibles et intangibles de l'organisation ainsi que de la performance financière et non financière soit menée (Farag et al., 2020).

En ce qui concerne la distribution de valeur en externe aux actionnaires et aux parties prenantes, elle contribue à renforcer la confiance et encourage les diverses parties prenantes à poursuivre les partenariats avec l'organisation et à maintenir la création de valeur à l'avenir

(Boaventura et al., 2020). Cette distribution peut prendre différentes formes en fonction de la partie prenante considérée telles que des impôts (État), des dividendes (actionnaires), des intérêts (débiteurs), des rémunérations liées à la performance (dirigeants), des salaires et avantages sociaux (employés) ainsi que des bénéfices non distribués pour l'organisation.

Les choix dictant le partage de la valeur avec les principales parties prenantes comprennent, entre autres, les priorités actuelles en matière de liquidité telles que les politiques de dividendes mais aussi la stratégie fiscale et les aspects sociaux tels que les formations des employés. Cependant, il est impératif pour les entreprises que la distribution de valeur soit sensible aux résultats et impacts positifs et négatifs sur les parties prenantes, et en termes d'économie, de société et d'environnement en modifiant la manière dont elle est distribuée afin de ne pas nuire à la réputation, ou à la création et à la livraison de la valeur future (Gillet et al., 2008).

3.5 Conclusion

Ensemble, les quatre phases du cycle dynamique de création de valeur forment un cadre stratégique complet permettant aux entreprises de mener à bien la redéfinition de leur modèle de création de valeur durable en se concentrant sur l'utilisation de leurs ressources pour pousser la rentabilité tout en créant de la valeur pour la société et en veillant au respect de la durabilité (IFB Research Foundation, 2012). L'interconnexion entre les 4 phases du modèle est évidente, un changement dans l'une d'elles affecte généralement une, plusieurs, voire toutes les phases.

Il en résulte que, pour mener à bien l'instauration de ce modèle, les entreprises se doivent de le considérer comme un processus itératif qui consiste à surveiller et à ajuster en permanence ses composantes. Pour mener à bien les phases de redéfinition de leur modèle de création de valeur et la communication de cette valeur créée, les entreprises disposent d'outils dont le reporting et la gestion intégrée qui se concentrent sur la création de valeur à travers le prisme des capitaux de l'entreprise (Higgins & Stubbs, 2015) en reliant l'objectif, la stratégie et le processus de création de valeur aux capitaux, résultats et impacts (Value Reporting Foundation, 2022c).

4 Le reporting intégré

Cette quatrième section a pour objectif d'apporter une vision globale du reporting intégré <RI> en analysant l'historique des rapports d'entreprises et en définissant ses concepts clés soit le rapport intégré, le rapport qu'il fournit et la gestion intégrée, son nouvel outil de gestion. Enfin, cette section fait part des concepts fondamentaux, des principes directeurs et des éléments constitutifs du cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC).

4.1 Le reporting d'entreprise

Le reporting d'entreprise désigne un processus d'extraction, de traitement, d'organisation, d'analyse, d'affichage et de communication interne et externe des données par une entreprise (Cheng et al., 2014). Son rôle est, premièrement, de fournir régulièrement des informations aux décideurs de l'organisation pour les aider à prendre des décisions stratégiques fondées sur des

données pour faciliter leur travail et, deuxièmement, de fournir à toutes les contreparties les informations dont elles ont besoin pour effectuer des transactions avec une société, s'informer, vérifier et/ou contrôler l'entreprise (Francis et al., 2008). La mise en œuvre du reporting d'entreprise implique, généralement, l'utilisation d'un ou plusieurs outils de reporting qui permettent de réaliser des rapports d'activité ainsi que des tableaux de bord contenant les données chiffrées qui reflètent l'activité de l'organisation ordonnées en graphiques, tableaux, widgets ou autres visualisations afin de produire un rapport lisible par l'homme (Nair, 2020).

4.1.1 Le reporting financier

Suite à la montée des marchés boursiers, les premières lois en matière de reporting financier ayant pour objectif de donner une image fidèle de la situation financière d'une entreprise ont été définies (Richard, 2012). Dans l'Union Européenne, par exemple, les sociétés à responsabilité limitée sont tenues, selon la directive 2013/34/EU, de publier leurs états financiers comprenant, au minimum, le bilan, le compte de profits et pertes. Les grandes et moyennes entreprises doivent également publier des rapports de gestion. Les sociétés cotées en bourse doivent, quant à elles, se plier au règlement (CE) n°1606/2002 qui leur impose de préparer leurs états financiers consolidés conformément aux normes IFRS (Commission Européenne, 2022b).

Le reporting financier est essentiel pour diriger une entreprise. D'une part, il permet à la direction de garder un œil sur les différents chiffres de l'entreprise, mais il aide aussi les participants au marché, tels que les investisseurs et les régulateurs à prendre des décisions (Yeh et al., 2014). Il assiste également les managers lors de la répartition de capital entre les différentes possibilités d'investissement en présence d'incertitudes (Ferracuti & Stubben, 2019). En plus d'assurer une meilleure gestion des ressources, le reporting financier permet de garantir la transparence de l'information financière de l'entreprise (Armstrong et al., 2010; Clark et al., 2016) et, par conséquent, de conserver des relations saines avec les différents actionnaires en atténuant les problèmes d'agence (Brennan, 2018) qui émanent de l'asymétrie de l'information financière et des différences d'objectifs entre les acteurs de l'entreprise.

Une asymétrie d'information naît de la relation entre, d'une part, les dirigeants de l'entreprises qui sont en position de savoir ce qui se déroule au sein de l'entreprise, car ce sont eux qui prennent les décisions et, d'autre part, les actionnaires qui doivent s'en remettre aux rapports publiés par l'entreprise elle-même afin d'évaluer, ainsi, dans quelle mesure les dirigeants ont fait bon usage des ressources qui leur ont été apportées (Shapiro, 2005; Batteau, 2009).

4.1.2 Le reporting extra-financier

Dès les années 70, la doctrine de Milton Friedman (1970), qui stipule que les dirigeants des entreprises se doivent de les mener dans l'objectif de gagner le plus d'argent possible tout en se conformant aux règles de base de la société, a déterminé les règles mondiales de l'engagement des entreprises en profitant à une poignée de privilégiés du système aux dépens d'une sous-classe "bas de la pyramide" fortement exploitée. Cependant, dès les années 2000, cette doctrine s'est confrontée à l'intérêt grandissant pour le reporting extra-financier et les

dimensions ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) qui occupent, désormais, une place importante dans la prise de décisions des parties prenantes (Bové et al., 2017).

Le reporting extra-financier, qui inclut plusieurs formes de reporting telles que, entre autres, le reporting RSE, le reporting intégré <IR>, le reporting SDG et le reporting GES (Favino et al., 2022), peut se définir comme étant « un fondement important de la politique RSE de l'entreprise » (Ministère de la Transition écologique, 2021, para. 1) qui consiste à « rendre des comptes à la société, aux parties prenantes, non seulement en regard d'aujourd'hui mais aussi en regard des générations futures » (Ceccarelli et al., 2016, para. 9).

De plus, le reporting extra-financier implique « pour une entreprise à communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance » (Ministère de la Transition écologique, 2021, para. 1) et à démontrer le lien entre sa stratégie et son engagement envers une économie mondiale durable (GRI, 2022). Le début de la publication de rapports volontaires relatifs au développement durable est, selon divers auteurs et organisations telles que la Global Reporting Initiative (2018), lié aux appels de groupes environnementaux et coalitions de fonds d'investissement socialement responsables pour une plus grande divulgation des risques environnementaux par les acteurs économiques suite au scandale de l'Exxon Valdez, le pétrolier américain qui s'est échoué dans le Prince William Sound sur les côtes de l'Alaska en Mars 1989 provoquant une importante marée noire.

La publication de rapports extra-financiers découle aussi des investisseurs qui, dans un second temps, appuyés par la prise de conscience écologique mondiale et aux scandales liés à la gouvernance d'entreprises (Uyar, 2016), ont estimé que les rapports financiers n'étaient plus suffisants dans la prise de décisions (Baron, 2014) et ont commencé à considérer un cadre plus large d'évaluation des performances en utilisant des critères extra-financiers environnementaux, sociaux et/ou de gouvernance pour saisir l'impact complet de l'entreprise (Kemper & Martin, 2011). Les entreprises ont, par conséquent, compris qu'elles devaient miser sur la transparence en rédigeant des rapports non financiers (Cretté, 2015; Syed & Ntim, 2017).

Afin d'accélérer cette adoption volontaire, la Coalition pour des Économies Respectueuses de l'Environnement (CERES) a, en 1997, créé la Global Reporting Initiative (GRI), un organisme indépendant au niveau international de normalisation concernant la performance en développement durable afin d'établir un cadre unique de reporting de durabilité (Brown et al., 2017).

Plus tard, en 2014, dans la volonté de réaliser les objectifs de développement durable établis par les Nations Unies (Commission Européenne, 2022a), le Parlement Européen a adopté la directive 2014/95/EU, la directive sur l'information non financière (NFRD), en insérant les articles 19bis et 29bis à la directive 2013/34/EU imposant, désormais, à certaines entreprises de publier des informations non financières sur leur mode de fonctionnement et de gestion des défis sociaux et environnementaux (European Union Law, 2014). Sont concernées par cette directive les entreprises de plus de 500 personnes et dont le bilan total s'élève à plus de 20M d'euros ou dont le chiffre d'affaires excède 40M d'euros. Les entreprises ne correspondant pas à ces critères peuvent, quant à elles, publier ces informations de façon volontaire (Koep, 2017).

Enfin, le 21 Avril 2021, la Commission Européenne a adopté une proposition de directive sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD), qui amenderait les exigences de rapport existantes de la directive 2014/95/EU sur l'information non financière (NFRD) en permettant d'accroître la responsabilité des entreprises, d'éviter les divergences entre les normes nationales et de faciliter la transition vers une économie durable (Conseil de l'UE, 2022).

Cette directive étend le champ d'application de la directive 2014/95/EU à « toutes les grandes entreprises et à toutes les sociétés cotées sur les marchés réglementés (à l'exception des micro-entreprises cotées), exige l'audit des informations communiquées, introduit des exigences plus détaillées en matière de rapports, ainsi que l'obligation d'établir des rapports conformément aux normes européennes obligatoires et exige des entreprises qu'elles "marquent" numériquement les informations communiquées, de sorte qu'elles soient lisibles par machine et alimentent le point d'accès unique européen » (Commission Européenne, 2022a, para. 5).

4.1.3 Vers le reporting intégré

Cependant, des critiques ont été émises envers les rapports dits « traditionnels » comprenant, entre autres, le rapport financier et extra-financier. Premièrement, concernant la forme des rapports, ceux-ci sont jugés comme étant trop longs et complexes pour les lecteurs (Cheng et al., 2014). De surcroît, selon Girella et al. (2019), il est difficile pour les parties prenantes d'établir des liens entre les informations tirées de chaque rapport traditionnel publié par les entreprises et, selon une étude menée par l'Association of Chartered Certified Accountants (2013), 92% des répondants désirent recevoir des informations financières et extra-financières dans un rapport unique (Eccles & Krzus, 2010; Eccles & Serafeim, 2014; Azam et al., 2011).

Concernant leur contenu, des critiques ont également été émises quant au fait qu'ils fournissent une information inadéquate sur les risques et opportunités futures de l'entreprise (Cabedo & Beltrán, 2004; Duong & Thanh, 2021) et ne satisfont pas les besoins des parties prenantes en ce qui concerne les différents aspects informationnels dans les activités commerciales de l'entreprise (Hughen et al., 2014). Par ailleurs, lors de leur rédaction, et plus particulièrement des rapports extra-financiers, la majorité des entreprises adoptent une approche souvent trop cloisonnée en ne prenant pas en compte les feedbacks des différents départements (Juech & Michelson, 2011) et, bien que le GRI suggère une liste de KPI, les entreprises n'utilisent que peu d'indicateurs afin de mesurer leurs performances durables (Roca & Searcy, 2012).

Enfin, comme le démontrent Cho et al. (2015), les entreprises ne se concentrent pas sur les informations à fournir quant à leur habilité à créer de la valeur à moyen et long terme, celles-ci n'étant pas disponibles. Cette critique est importante car, comme le stipule Michel Washer, directeur adjoint du développement durable chez Solvay, les entreprises doivent s'intéresser à la création et à la destruction de valeur tout au long de leur chaîne de valeur ainsi qu'à la perception des impacts négatifs que l'entreprise crée ailleurs dans la chaîne de valeur (Value Reporting Foundation, 2020). Cette compréhension de la chaîne de valeur doit, par conséquent, couvrir un ensemble plus large de questions, de parties prenantes et d'horizons temporels.

À cet égard, en 2010, l'IIRC (2020) s'est basé sur l'idée qu'une nouvelle forme de "multicapitalisme" pouvait contribuer à remédier à la mauvaise répartition des ressources et des capitaux pour développer le cadre du Reporting Intégré. Le but de ce cadre étant de faciliter la création d'un rapport consolidé permettant aux entreprises de synthétiser et de lier les informations financières et extra-financières, ainsi que d'utiliser des indicateurs de performance pour les parties prenantes. Ce rapport, résultant du reporting intégré, est appelé le rapport intégré.

4.2 Définition des concepts clés

Afin de saisir au mieux les tenants et aboutissants du reporting intégré, <RI> (en anglais Integrated Reporting), cette sous-section a pour objectif de définir ce nouveau type de reporting, son utilisation et sa vision de l'interdépendance des différents capitaux de l'entreprise, sa large audience, son double objectif ainsi que de détailler ses implications et composantes soit le rapport intégré, le rapport qu'il fournit et la gestion intégrée, son nouvel outil de gestion. Enfin, cette sous-section conclue en détaillant les principales limites du reporting intégré, ses ambitions ainsi que les interactions entre ses composantes présentées ultérieurement.

4.2.1 *Le Reporting Intégré*

Le reporting intégré a été conceptualisé pour les organisations en réponse aux demandes des parties prenantes de montrer comment elles créent de la valeur dans le contexte de leur environnement opérationnel (Baboukardos et al., 2021). Tel que défini par la Value Reporting Foundation (2022b) issue de la fusion en 2021 de l'International Integrated Reporting Council et du Sustainability Accounting Standards Board, le <RI> est un processus fondé sur la gestion intégrée qui aboutit à un rapport intégré périodique d'une organisation sur la création de valeur au fil du temps et à des communications connexes concernant les aspects de la création de valeur.

La principale innovation du <RI> repose sur le fait qu'il traite de l'utilisation et de l'interdépendance des différents capitaux de l'entreprise (Fernandez-Feijoo et al., 2016) en fusionnant les informations des rapports financiers et extra-financiers (Eccles & Krzus, 2010; Cortesi & Vena, 2019) et combine, ainsi, des éléments liés à la rentabilité de l'entreprise et au développement durable dans une seule histoire (Busco et al., 2013; Frías-Aceituno et al., 2013).

En outre, concernant l'audience du reporting intégré, celle-ci est plus large que les fournisseurs de capitaux à qui sont initialement adressés les rapports traditionnels. En effet, bien que selon l'IIRC (2013) son audience première reste les investisseurs, le rapport intégré ayant pour objectif de leur expliquer comment l'organisation crée de la valeur au fil du temps afin d'améliorer l'environnement informationnel (Grassmann, 2021), elle ne s'y limite pas (du Toit, 2017) et vise à apporter des informations financières et extra-financières à l'ensemble des parties prenantes intéressées : les clients, les fournisseurs, les employés, les partenaires commerciaux, les communautés locales, etc. (Matuszyk & Rymkiewicz, 2018).

Enfin, le <RI> poursuit un double objectif. D'une part, il vise à apporter une vision globale des relations du business modèle, de la stratégie et de l'organisation de l'entreprise afin de dé-

montrer sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme (Akbaraly, 2019; Marrone et al., 2020) et, d'autre part, il aspire à changer les mentalités, permettre une transformation interne de l'entreprise et favoriser la divulgation de ses informations (de Villiers et al., 2014).

En effet, afin que les entreprises mettent en place une gestion ESG optimale (Churet & Eccles, 2014), elles doivent prendre conscience de leur mentalité court-termiste et, qu'actuellement, lorsqu'ils sont réduits à leurs états financiers, les rapports traditionnels ne reflètent pas une image fidèle de la valeur réelle de l'entreprise (Eccles & Serafeim, 2014). Ainsi, le reporting intégré soutient la gestion, la prise de décision et les actions intégrées axées sur la création de valeur à court, moyen et long terme (Value Reporting Foundation, 2022a).

4.2.2 La Gestion Intégrée

Pour permettre l'adoption du reporting intégré, les entreprises doivent repenser leur façon d'utiliser les informations produites en interne. Pour ce faire, elles disposent de la gestion intégrée, une approche, un nouvel outil de gestion ayant pour objectif d'appréhender l'entreprise de manière transparente, tournée vers l'avenir (Hoffmann & Köhler, 2017), active, plus globale, cohérente et prospective (Collège des Directeurs du Développement Durable, 2017).

Ce nouvel outil permet aussi d'expliquer la façon dont l'organisation exploite ses « capitaux » en intégrant leurs impacts (Value Reporting Foundation, 2021). À cet égard et afin d'évaluer leurs répercussions respectives et de comprendre comment ils s'influencent mutuellement, la gestion intégrée conduit les organisations à se concentrer sur leurs moteurs de création de valeur tels que définis par la Value Reporting Foundation (2021) en considérant aussi bien leur capital financier que manufacturier, intellectuel, social & sociétal, humain et naturel.

En outre, ce processus implique l'identification, l'exécution et le suivi des décisions et stratégies commerciales pour la création de valeur à long terme (Busco et al., 2017) ainsi que l'adoption de processus de gestion axés sur la connectivité entre les ressources utilisées par les entreprises et les relations qui caractérisent la stratégie, la gouvernance, les performances et les perspectives de l'entreprise. Pour ce faire, une culture de gestion intégrée doit être mise en place dans l'ensemble de l'organisation afin de permettre le décroisement des silos internes facilitant le partage de l'information et des ressources et de gagner en agilité et en efficacité (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, 2022).

La gestion intégrée permet, ainsi, une prise en compte des relations entre les diverses unités opérationnelles et fonctionnelles et les capitaux que l'organisation utilise ou affecte et conduit à une prise de décisions et à des actions intégrées qui prennent en compte la création, la préservation/l'érosion de la valeur à court, moyen et long terme (Association of Chartered Certified Accountants, 2021). Dès lors, la gestion intégrée, bien qu'elle mette du temps à être instaurée dans une organisation (Al-Htaybat & Alberti, 2018), permet de comprendre l'impact que les entreprises ont sur leur environnement et leur permet de comprendre comment elles créent de la valeur en couvrant un ensemble plus large d'horizons temporels et de parties prenantes.

4.2.3 *Le Rapport Intégré*

Du processus de reporting intégré et de la mise en place d'une gestion intégrée découle un rapport intégré qui fait référence à la publication de l'entreprise, un document synthétique contenant des informations sur l'activité de l'entreprise, son écosystème et la répartition de la valeur créée entre ses parties prenantes (clients, actionnaires et investisseurs, salariés, partenaires et fournisseurs, institutions et organisations de la société civile). Il est, dès lors, le produit le plus visible, le plus complet et le plus tangible qui résulte du reporting intégré.

La publication d'un rapport intégré a un double objectif. D'une part, il joue un rôle informationnel en fournissant des éléments financiers et extra-financiers qui montrent comment la vision stratégique et les modes d'organisation de l'entreprise lui permettent de générer de la valeur et, d'autre part, il permet aux fournisseurs de capitaux et aux autres parties prenantes clés de prendre des décisions sur la valeur et la gestion de l'entreprise (Bray & Chapman, 2012).

4.2.4 *Limites du Reporting Intégré*

Selon Flower (2015), le reporting intégré n'est pas assez centré sur le développement durable et la comptabilité de développement durable. Cette conclusion est fondée sur deux considérations : le concept de valeur de l'IIRC est « la valeur pour les investisseurs » et non « la valeur pour la société » au sens large ; et l'IIRC n'oblige pas les entreprises à communiquer au sujet de chacun des six capitaux et des dommages infligés à des entités extérieures à l'entreprise telles que, par exemple, l'environnement, lorsqu'il n'y a pas d'impact ultérieur sur l'entreprise.

Quant à Higgins & Stubbs (2015) et Camilleri (2018), ils mettent en exergue le fait que l'information fournie par les entreprises et publiée dans les rapports intégrés ne répond toujours pas aux attentes des investisseurs. Cette affirmation est aussi partagée par Mio (2016) qui, dans son étude, décrit le fait que, bien que l'une des principales idées sous-jacentes du rapport intégré est d'éviter le greenwashing, les investisseurs ont l'impression que les entreprises publient principalement des informations positives liées à leur performance.

Enfin, Flower (2015) détaille le fait que l'ambition de l'IIRC de remplacer les rapports traditionnels publiés par les entreprises en les substituant par un rapport intégré n'est pas atteinte. Cet échec peut être expliqué par la concision des rapports intégrés, l'un des principes directeurs du Cadre de Référence. Ce principe empêche, par exemple, les entreprises de publier des informations financières complètes telles qu'exigées par les règles existantes en matière d'information financière sur les sociétés (de Villiers et al., 2014). Dès lors, le rapport intégré ne remplace pas les autres rapports, il s'y additionne, ce que l'IIRC cherchait justement à éviter.

4.2.5 *Interactions entre les composantes*

À travers le processus de reporting intégré, l'International Integrated Reporting Council propose un dispositif à deux facettes : la gestion intégrée qui permet d'ancrer le reporting intégré dans l'activité (Instituts européens d'audit interne, 2015) et le rapport intégré qui permet

de communiquer aux parties prenantes un récit clair, concis et intégré qui explique comment toutes leurs ressources sont mobilisées pour la création de valeur (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, 2016). Le reporting intégré ainsi que ses composantes ont, comme le démontre la Figure 2, des interactions évidentes en réponse à la double finalité du corporate reporting : informer et transformer (Eccles & Serafeim, 2014).

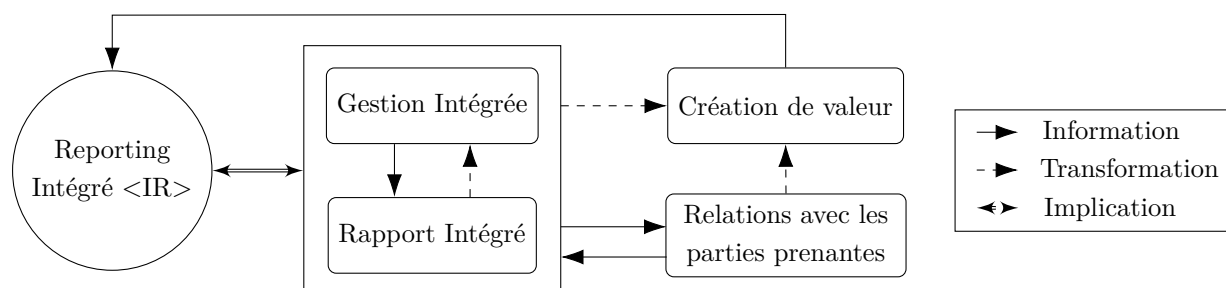


Figure 2 – Interactions entre les composantes du reporting intégré

Tel que schématisé par la Figure 2, le reporting intégré <IR>, implique la mise en place d'un cadre comprenant la gestion intégrée et la publication d'un rapport intégré. L'instauration de ces outils commence par une identification étendue des sources de création et de destruction de valeur à court, moyen et long terme afin de concevoir un business modèle durable.

Selon Amit & Zott (2010), le business modèle est au cœur de la gestion intégrée et facilite le pilotage de l'ensemble des ressources de l'entreprise ainsi que « l'intégration de nouvelles entités et l'interaction avec les parties prenantes (motivation et fidélisation des collaborateurs, fidélisation des clients, attractivité vis-à-vis de prospects...); soit autant d'opportunités de développement » (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne, 2016, p.7).

Au sein de ce cadre, deux interactions se produisent. Premièrement, grâce à la connaissance du processus de création de valeur de l'organisation, la gestion intégrée permet de produire une information stratégique et spécifique à l'organisation. Cette information à destination du rapport intégré mais aussi, en interne, à destination des managers, leur permet d'allouer intelligemment les ressources en ayant une meilleure connaissance des leviers de performance de l'entreprise. Deuxièmement, de par le processus de réflexion visant à comprendre les liens entre les informations communiquées et le business modèle, la rédaction du rapport intégré est, en soi, un exercice de transformation pour l'entreprise.

De ce processus interne résulte une création de valeur évidente pour l'entreprise et ses parties prenantes, raison principale de la mise en place du reporting intégré. Celle-ci provient, tout d'abord, du processus interne qui, de par ses réflexions, changements et implications amène à créer et/ou à modifier des sources de création de valeur mais aussi de la communication externe qui, grâce aux informations fournies aux parties prenantes, ouvre un dialogue équilibré (Higgins & Stubbs, 2014) et les engage à échanger des biens et des services avec l'organisation la faisant ainsi évoluer tout en lui apportant des informations en retour. Enfin, afin que le processus de reporting intégré <RI> crée de la valeur de façon durable, il est impératif qu'il soit itératif, qu'en analysant les résultats, le modèle de valeur soit continuellement mis à jour (IIRC, 2018).

4.3 Cadre de référence IIRC

Pour aider les entreprises à mettre en place le reporting intégré au sein de leurs organisations et à accélérer son adoption dans le monde, l'IIRC a publié un cadre de référence international. Les origines de ce cadre remontent à la formation du Comité International du Reporting Intégré en 2009 à l'initiative des organisations Accounting for Sustainability (A4S), la Global Reporting Initiative (GRI), et Mervyn King, l'auteur des principes King III portant sur la gouvernance en Afrique du Sud (Institute of Directors in Southern Africa, 2009).

En 2011, le Comité, ultérieurement transformé en conseil et renommé en International Integrated Reporting Council (Locke & Rowbottom, 2016), a publié son discussion paper ; document présentant des propositions initiales pour l'élaboration de son cadre de référence international pour le reporting intégré et faisant part de la raison d'être du reporting intégré. Par la suite, l'IIRC a lancé un appel à manifestation d'intérêt à l'intention des entreprises désireuses de participer à son programme pilote de reporting intégré, conçu pour l'aider à développer le cadre de reporting intégré au cours des prochaines années (IIRC, 2013a). La version finale du cadre de référence international du reporting intégré a été publiée le 9 décembre 2013 (Cinquini & De Luca, 2022). Ce cadre ayant pour but d'assurer la cohérence entre les industries dans le contexte de l'adoption du reporting intégré définit les concepts fondamentaux, les principes directeurs et les éléments constitutifs du reporting intégré (Mio, 2016).

4.3.1 Concepts fondamentaux

Dans son cadre de référence, l'IIRC a mis en exergue trois concepts fondamentaux étayant la mise en place du reporting intégré axés sur plusieurs natures de capitaux interdépendants interagissant et contribuant à la performance globale de l'entreprise : les 6 différents types de capitaux (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social & sociétal et environnemental), la création de valeur pour l'organisation et pour autrui et le processus de création de valeur basé sur des flux de capitaux et des éléments impactant la création de valeur des entreprises.

4.3.1.1 Les capitaux multiples

L'objectif principal du reporting intégré est d'expliquer comment une organisation crée de la valeur au fil du temps. Le modèle d'entreprise d'une organisation dépendant de divers apports en capital et de comment ses activités les traduisent en output, la meilleure façon d'y parvenir est de combiner des informations quantitatives et qualitatives. Tel que défini par l'International Integrated Reporting Council, les capitaux « consistent en des stocks de valeur qui sont augmentés / réduits / transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation » (IIRC, 2013b, p.13). L'IIRC a défini six types de capitaux repris dans la Table 4 : financier, manufacturier, intellectuel, humain, social & sociétal et environnemental (IIRC, 2013b).

Le capital n'est, dès lors, plus un terme singulier ; il a évolué vers une approche des capitaux multiples en reconnaissance de l'éventail de ressources sur lesquelles les organisations s'appuient lors de leurs activités. Ce concept permet d'identifier, de comprendre et d'évaluer les

interdépendances qui existent entre les capitaux des entreprises ; ceux-ci faisant constamment l'objet d'augmentations, de diminutions et/ou de transformations. À titre d'exemple, le capital financier d'une entreprise peut être augmenté suite à la réalisation de bénéfices. De même, le capital humain peut accroître en offrant des formations aux employés de l'entreprise. Dès lors, un trade-off est réalisé entre, d'une part, le capital financier et, d'autre part, le capital humain.

Table 4 – Les 6 différents types de capitaux définis par l'IIRC

Capital	Définition
Financier	« la réserve de fonds qui est à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou fournir des services et qui est obtenue par financement ou générée par le biais d'opérations ou d'investissements »
Manufacturier	« regroupe les ressources manufacturières à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou fournir des services, comme l'immobilier, les équipements et mobiliers et les infrastructures »
Intellectuel	« actifs incorporels de l'entreprise, qui comprennent notamment la propriété intellectuelle et le capital organisationnel »
Humain	« compétences, aptitudes, expériences des personnes ainsi que leur motivation pour innover, leur alignement aux règles de gouvernance, leur capacité à comprendre et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation et leur loyauté »
Social & Sociétal	« les institutions et des relations entre, et au sein, des parties prenantes, des communautés et des réseaux, ainsi que de la capacité à partager des informations pour améliorer le bien-être individuel et collectif »
Environnemental	« 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 l'air, l'eau, la terre, les minéraux et les forêts ainsi que la biodiversité et la santé de l'écosystème »

Source : IIRC (2013b, p.14)

4.3.1.2 La création de valeur

Plusieurs avantages découlent de ce concept. En effet, comme le détaille Magnaghi (2014), les capitaux faisant partie intégrante du business modèle de l'entreprise, élément majeur devant être abordé dans le rapport intégré, il est essentiel pour les organisations de communiquer de manière claire et précise sur la manière dont elles les utilisent afin de créer et de préserver de la valeur sur du long terme (Cheng et al., 2014). Cet objectif est favorisé par le concept des capitaux multiples qui, de par sa nature, encourage, entre autres, les entreprises dont les activités sont fortement basées sur du capital incorporel à démontrer comment, par exemple, ses brevets et ses processus internes participent à la création de valeur future.

La valeur qu'une organisation crée au fil du temps se reflète dans l'augmentation, la diminution ou la conversion de ses capitaux qui résulte de ses activités et de ses résultats. Cette valeur a deux aspects étroitement liés. Il s'agit, premièrement, de la valeur créée pour l'organisation, ce qui permet un retour sur investissements dont bénéficient les apporteurs de capital financier et, deuxièmement, de la valeur créée pour les autres, les parties prenantes et la société dans son ensemble. Les activités de l'organisation étant dépendantes de l'écosystème dans lequel elles évoluent, sa capacité à créer de la valeur pour elle-même est, par conséquent, liée à la valeur qu'elle crée pour les autres et implique, ainsi, de nombreuses activités, interactions et relations. Il est, dès lors, essentiel pour les entreprises qu'elles considèrent l'impact de leurs activités sur leur environnement lors de la prise de décisions stratégiques (IIRC, 2013).

De plus, ces externalités, négatives ou positives dépendant du fait qu'elles augmentent ou diminuent la valeur au sein des capitaux de l'organisation, peuvent, en fin de compte, impacter la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Si ces impacts sont importants, ils doivent être inclus dans le Rapport Intégré afin de donner la possibilité aux apporteurs de capital financier d'évaluer leurs effets et d'arbitrer, ainsi, entre les ressources (IIRC, 2013).

4.3.1.3 Le processus de création de valeur

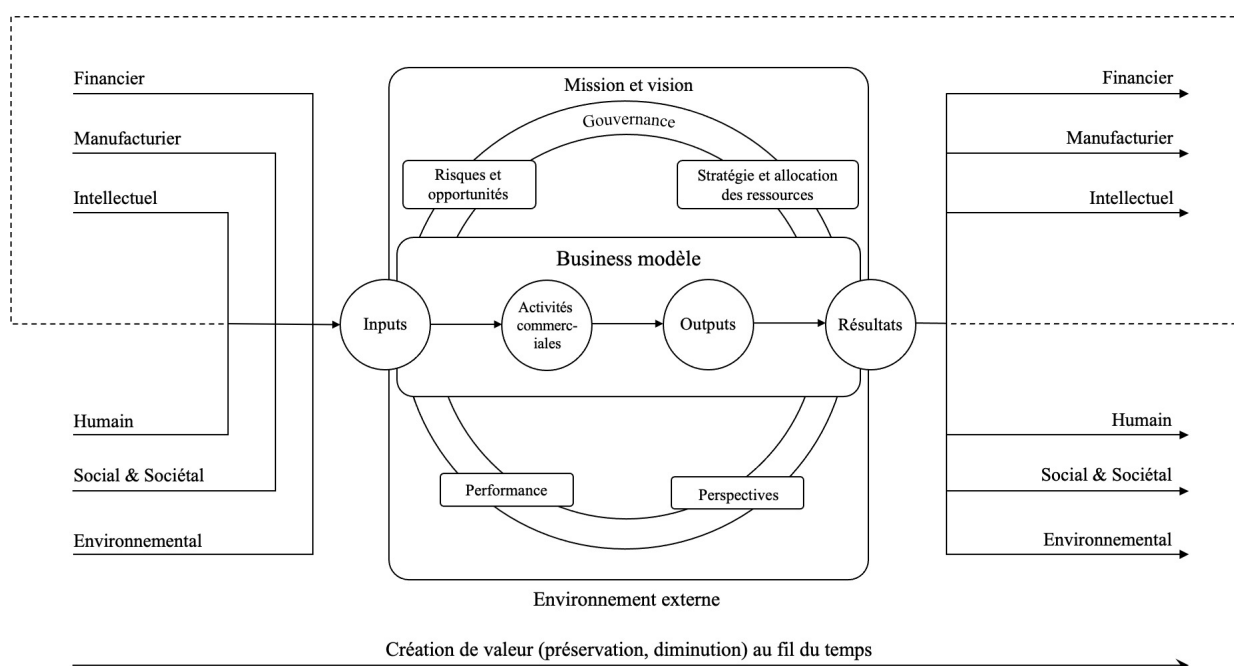


Figure 3 – Processus de création de valeur

Le processus de création de valeur, tel que défini par le cadre de référence international (cfr. Figure 3), est basé sur des flux de capitaux et des éléments impactant la création de valeur des entreprises opérant dans un écosystème, un environnement externe caractérisé par une conjoncture économique, des mutations technologiques, des questions sociétales et des défis environnementaux. Afin de préciser leurs objectifs et intentions de manière claire et concise, les entreprises définissent leurs missions et visions. Quant aux organes de gouvernance, ils sont chargés de soutenir la capacité de l'entreprise à créer de la valeur en mettant en place des structures de surveillance appropriées telles que, par exemple, une structure du leadership adéquate ou des processus pour établir et surveiller la culture de l'organisation (IIRC, 2013).

Au cœur des organisations se trouve le business modèle qui participe activement à la création de valeur en utilisant les capitaux sous la forme de ressources, puis les convertit par ses activités commerciales en produits, services, dérivés ou déchets. De cette manière, les activités des organisations ainsi que leurs output aboutissent à des résultats, des impacts positifs ou négatifs sur leurs capitaux. La capacité d'adaptation du business modèle en réponse aux évolutions et conséquences internes et externes des activités et des réalisations des organisations sur leurs capitaux peut avoir des incidences sur sa viabilité sur du long terme (IIRC, 2013).

Pour mener à bien la création de valeur, les entreprises doivent apprendre à analyser et contrôler continuellement leur écosystème respectif. Elles pourront, ainsi, identifier les risques et opportunités susceptibles d'affecter leur stratégie et leur business modèle en mettant en place une stratégie afin de maîtriser les risques et maximiser les opportunités définies en énonçant « les objectifs visés ainsi que les stratégies envisagées pour les atteindre, lesquelles sont mises en œuvre à travers des plans d'allocation de ressources » (IIRC, 2013, p.16).

Enfin, le processus de création de valeur n'étant pas statique, les organisations se doivent de l'examiner continuellement. La mise en place d'un contrôle de leur performance et, dès lors, de systèmes de mesure et de contrôle est, par conséquent, nécessaire. À cet égard, la GRI a développé des KPIs qui sont, selon une étude menée par l'Association of Chartered Certified Accountants (2020), utilisés par 81% des entreprises dans leurs rapports intégrés.

4.3.2 Principes directeurs

Les principes directeurs de l'IIRC accompagnent les organisations dans le passage à une façon de penser plus intégrée où le processus de prise de décision couvre toutes les relations entre leurs différents éléments (Romano, 2015). Tel que présenté dans la Table 5, sept principes directeurs composent la méthodologie définie par le cadre de référence international de l'IIRC pour encadrer la préparation et la présentation d'un rapport intégré reflétant la manière dont l'entreprise crée de la valeur au cours du temps (Cheng & Green, 2019). L'élaboration de ces principes permet, selon l'International Integrated Reporting Council, d'assurer « un bon équilibre entre flexibilité et normalisation, pour d'une part tenir compte de la large diversité sectorielle et contextuelle des organisations, tout en permettant d'autre part une comparaison pertinente et ainsi, répondre aux besoins d'information » (IIRC, 2013, p.6).

Par conséquent, cette méthodologie, bien qu'elle se veut être une liste de recommandations souples et non des règles strictes, permet de comparer des rapports émis par des organisations actives dans des secteurs différents. De plus, elle laisse une certaine flexibilité de rendre compte des spécificités de leurs activités propres et d'utiliser les indicateurs clés de performance, ainsi qu'une méthode d'évaluation voulue dès lors qu'elles remplissent les critères pour que leur rapport intégré soit reconnu comme conforme au cadre de référence (IIRC, 2013).

Table 5 – Les principes directeurs du Cadre de Référence

Principe	Définition
Présentation des 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	« 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 principales parties prenantes	« Le rapport intégré donne des indications sur la nature et la qualité des relations que l'organisation entretient avec ses principaux interlocuteurs et précise comment, et dans quelle mesure, elle comprend, prend en compte et satisfait leurs besoins et intérêts légitimes »
Concision	« Le rapport intégré doit être concis »

Sélectivité	« Le rapport intégré donne des informations sur les éléments qui ont un impact prépondérant sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme »
Fiabilité et complétude de l'information	« 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 »

Source : IIRC (2013b, p.18)

4.3.3 Éléments constitutifs

Les éléments constitutifs de l'IIRC tels que présentés dans la Table 6 guident les organisations dans la rédaction de leurs rapports d'entreprise en définissant 8 catégories intrinsèquement liées les unes aux autres qui doivent être couvertes afin d'expliquer l'origine de la création de valeur de l'entreprise à tous les acteurs internes et externes. Compte tenu de la diversité sectorielle et contextuelle des organisations, l'International Integrated Reporting Council a choisi d'exprimer ces éléments sous forme de questions, et non de liste de points à vérifier.

De plus, bien que les organisations doivent répondre à chaque question posée, elles sont libres de choisir l'ordre et la forme avec laquelle elles y répondent. Il est, par ailleurs, préférable qu'elles y répondent dans un ordre qui met en avant les interconnexions existantes entre les éléments constitutifs plutôt que les décrire de manière complètement indépendante. Concernant la description de la performance, le cadre se veut tout autant flexible et laisse le choix aux entreprises d'utiliser des informations qualitatives et/ou quantitatives, des KPIs associant des informations financières et/ou non-financières ou encore une explication narrative présentant les impacts financiers sur les capitaux non-financiers afin de décrire tout lien de causalité qui met en exergue la connectivité entre les différents types de capitaux (IIRC, 2013b, p.18).

Table 6 – Les éléments constitutifs du Cadre de Référence

Élément	Définition
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 ? »
Modalité de préparation et de présentation	« Comment l'organisation a-t-elle sélectionné les informations contenues dans le Rapport Intégré et comment sont-elles quantifiées et évaluées ? »
L'organisation et son écosystème	« Quelles sont les activités de l'organisation et dans quel écosystème opère-t-elle ? »

Source : IIRC (2013b, p.27)

5 Conclusion du cadre théorique

Le rôle de cette partie théorique était de fournir une compréhension générale des thèmes abordés dans le titre de ce mémoire : **"Vers un cycle dynamique de création de valeur : le reporting intégré comme outil de réponse aux tendances disruptives de l'industrie FMCG"**. Ce titre peut être décomposé en 5 parties complexes et inter-connectées :

Premièrement, la notion **de création de valeur** a été abordée en mettant en exergue l'importance de la mesure de la valeur partagée ainsi que les 3 leviers de la création de valeur partagée telle que définie par Porter et Kramer, soit l'innovation des produits & des marchés, la redéfinition de la chaîne de valeur et le développement des communautés locales. Ensuite, il a fallu définir et présenter l'industrie étudiée, **l'industrie FMCG**, celle des biens de grande consommation à rotation rapide. Une industrie occupée par des multinationales telles que Nestlé, Unilever ou The Coca-Cola Company caractérisée par des biens dont la fréquence d'achat et la rotation des stocks sont élevées et dont la durée de vie utile est inférieure à un an. Le modèle de création de valeur actuel de l'industrie composé de 5 parties a ensuite été présenté.

Postérieurement, il a été démontré que, bien que ce modèle de création de valeur ait surperformé au cours des 40 années qui ont précédé la crise financière mondiale de 2007-2008, la performance sur les plans économiques et boursiers ayant suivi la crise a faibli tandis que l'implication de l'industrie dans la destruction de valeur environnementale, sociale et sociétale a, quant à elle, augmenté impactant, ainsi, la santé et la pertinence des entreprises composant l'industrie. Cela a pu être expliqué en détaillant **les tendances disruptives** de l'industrie qui perturbent son modèle de création de valeur actuel et, dès lors, sa faculté à créer de la valeur.

Il en résulte qu'il est désormais fondamental pour l'industrie FMCG de réinventer son modèle de création de valeur. Cependant, dans une ère mondiale, complexe et interconnectée lui imposant d'agir en tant qu'acteur clé de cette nouvelle approche multipartite de la création de valeur, la valeur doit être repensée dans un objectif de durabilité en définissant **un cycle dynamique de création de valeur**. Pour mener à bien la redéfinition de leur modèle de création de valeur et la communication de cette valeur créée, les entreprises disposent d'**outils** dont **le reporting intégré**. Ses composantes ont été présentées dans la dernière section.

À présent, il convient de compléter la littérature en menant divers entretiens avec des professionnels de l'industrie FMCG et du reporting intégré. L'objectif de la présente étude sera, dès lors, d'analyser dans quelles mesures le reporting intégré peut être utilisé dans le cadre de la définition d'un cycle dynamique de création de valeur en 4 phases (la définition, la création, la livraison et la durabilité de la valeur), de fournir une liste d'étapes permettant d'implémenter chacune des 4 phases du cycle en s'aidant du reporting intégré et, enfin, d'appliquer ces étapes au cas de l'industrie des FMCG en fournissant divers exemples issus des entretiens.

Partie II. Recherche qualitative

Dans cette seconde partie, afin de renforcer l'étude théorique, une recherche qualitative est menée. Premièrement, le contexte de la recherche et la problématique soulevée sont détaillés. Ensuite, la méthodologie de recherche constituée, d'une part, des raisons du choix de l'approche qualitative et, d'autre part, d'une explication de l'échantillon des interviewés est examinée. Enfin, la méthodologie de collecte des données est mise en exergue ainsi que l'utilisation des divers guides d'entretien semi-structurés et les méthodes utilisées pour analyser les données.

6 Problématique et questions de recherche

L'objectif de ce mémoire est de définir un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des FMCG en prenant en compte les tendances de l'industrie à court, moyen et long terme ainsi que d'analyser dans quelles mesures le reporting intégré peut être bénéfique à cette définition durant les 4 phases du cycle. Il conduit aux questions de recherche suivantes :

- [1] Quelles sont les tendances disruptives rencontrées par l'industrie et quels sont leurs impacts ?
- [2] Quels sont les moyens durables pouvant être mis en place pour répondre à ces tendances ?
- [3] Quels sont les KPIs pouvant être mis en place afin d'optimiser la livraison de la valeur ?
- [4] Quels sont les moyens pouvant être mis en place pour assurer la durabilité de la valeur ?
- [5] Quel est le rôle du reporting intégré dans la redéfinition du business modèle d'entreprise durant les 4 phases du cycle dynamique de création de valeur, soit les 4 questions précédentes.

Cette redéfinition est essentielle pour l'industrie des biens de la grande consommation à rotation rapide qui, de par son modèle de création de valeur actuel, impacte, notamment, l'environnement et la société en participant aux problèmes de climat, de qualité de l'air et de pollution de l'eau de par son implication dans la pétrochimie (International Energy Agency, 2018) mais aussi la santé des consommateurs et l'approvisionnement éthique particulièrement dans les entreprises de cosmétiques impliquées dans les tests sur animaux (PETA, 2022) ainsi que la valeur financière se reflétant, entre autres, dans la stagnation de la croissance et de la performance de l'industrie sur les plans économiques et boursiers (Kelly et al., 2018).

Afin d'adopter une démarche proactive et de mener à bien la mise en place du cycle dynamique de création de valeur en 4 phases (la définition, la création, la livraison et la durabilité de la valeur) et la communication de cette valeur créée, les entreprises disposent de concepts tels que les leviers de création de valeur partagée (CSV), d'outils dont l'analyse de la matérialité, le reporting et la gestion intégrée (Higgins & Stubbs, 2015) dont les rôles et implications dans cette redéfinition du modèle de l'industrie sont étudiés tout au long des sections suivantes.

7 Méthodologie de recherche

De manière à répondre à ces diverses questions de recherche, une recherche qualitative est menée en réalisant des entretiens semi-structurés. Le choix d'une approche qualitative permet, d'une part, d'adopter une approche holistique et complète des phénomènes étudiés ainsi que

d'explorer des domaines qui n'ont pas encore fait l'objet de recherches approfondies (Corbin & Strauss, 2015) et, d'autre part, d'obtenir des comptes rendus à la fois rétrospectifs et en temps réel par les personnes qui vivent le phénomène d'intérêt théorique (Gioia et al., 2013).

7.1 Constitution de l'échantillon

Pour évaluer l'impact des diverses tendances disruptives de l'industrie des FMCG ainsi que le rôle du reporting intégré dans la redéfinition du modèle de création de valeur de l'industrie en réponse à ces tendances, il a fallu mener des entretiens individuels approfondis de professionnels de l'industrie, d'individus impactés par ces tendances et d'experts du CSR et du reporting intégré sélectionnés selon une stratégie d'échantillonnage discrétionnaire tout en cherchant à maximiser la diversité parmi les informateurs en termes de positions et d'expériences au sein et autour de l'industrie des biens de la grande consommation à rotation rapide.

Au total, 17 entretiens semi-structurés avec différents intervenants répartis selon leur expertise au regard des 5 groupes de tendances impactant le modèle actuel de création de valeur de l'industrie FMCG et du reporting intégré (Gr6), tel que détaillé dans la Table 7, ont été conduits.

Table 7 – Répartition des tendances selon les composantes du modèle de création de valeur impactées.

Groupe	Modèle de création de valeur	Tendances disruptives	Audience
Gr1	Innovation des produits	L'omniprésence du numérique La sensibilité à la valeur/prix L'effet Millenial et Gen-Z Vie et alimentation responsables L'explosion des petites marques	Marketer, Digital/Innovation Business Developer, Category Manager, Petite entreprise FMCG, ...
Gr2	Partenariats avec les détaillants	L'essor des e-marketplace La montée des discounters Pression de la Grande distribution Les défis de la restauration	Digital/e-Marketplace Ma- nager, Business Developer, Détaillant, Restaurant, ...
Gr3	Marchés en développement	La bataille pour l'Asie émergente	Résident Asiatique, profes- sionnel du marché asiatique, ...
Gr4	Coûts du modèle opérationnel	La pression des investisseurs	Investisseur, CSR Manager, ...
Gr5	Utilisation des M&A	La compétition pour les deals	Expert M&A, Fond d'investis- sement durable, ...
Gr6	Reporting Intégré	N/A	Sustainability, Communica- tion Manager, Consultant,...

Ces intervenants occupent des positions variées, comme le révèle la description de la Table 8, pouvant être réparties selon 3 niveaux. Le premier, les interviewés ayant une position en lien avec une tendance et travaillant dans une entreprise FMCG, tels qu'une Senior Manager Category Vision de chez Coca-Cola ou une chargée des relations médias chez Danone. Le second niveau, les interviewés ayant une position en lien avec une tendance mais ne travaillant pas dans une entreprise FMCG, tels que deux Relationship Managers du Sustainable Business Competence Centre de BNP Paribas Fortis ou un Key Account Manager de chez Amazon. Le troisième niveau, tout interviewé étant impacté par une tendance mais n'ayant pas une position en lien avec celle-ci et ne travaillant pas pour une entreprise FMCG tel que des résidents asiatiques impactés par le troisième groupe de tendances, les marchés en développement.

Table 8 – Sample des intervenants de l'étude qualitative

	Entreprise / Institution	Secteur prioritaire	Fonction / Titre	Tendances
I1.	the Coca-Cola Company	Boissons (NARTD)	Senior Manager Category Vision	Gr1 & Gr2
I2.	the Coca-Cola Company	Boissons (NARTD)	Manager Digital Acceleration	Gr2 & Gr4
I3.	L'Oréal	Cosmétiques	Junior Retail Brand Marketing	Gr1
I4.	Amazon	Commerce en ligne	Key Account Manager	Gr2
I5.	Danone	Produits laitiers	Media Relations & CSR Manager	Gr4 & Gr6
I6.	AB InBev / UCLouvain	Boissons (RTD)	Hydrogen Project Researchers	Gr1
I7.	GiveActions / AB InBev	Marketing durable	Co-Founder & Marketer	Gr1 & Gr6
I8.	BNP Paribas Fortis	Banque	SBCC ¹ Content Manager	Gr4 & Gr6
I9.	BNP Paribas Fortis	Banque	SBCC ¹ Relationship Manager	Gr1 & Gr2
I10.	Tsinghua University	MBA - Économie	Prof. International Management	Gr2 & Gr3
I11.	Urban Harvest	Production alimentaire	Co-Founder & Business Dev.	Gr1 & Gr4
I12.	Valtech	Conseil numérique	Business Developer FMCG / Retail	Gr1 & Gr2
I13.	N/A	N/A	Résident Asie - Vietnam / USA	Gr3
I14.	N/A	N/A	Résident Asie - Singapour	Gr3
I15.	N/A	N/A	Résident Asie - Singapour	Gr3
I16.	N/A	N/A	Résident Asie - Inde / USA	Gr3
I17.	N/A	N/A	Résident Asie - Inde	Gr3

¹SBCC : Sustainable Business Competence Centre

L'objectif de segmenter les intervenants selon les 5 groupes de tendances disruptives impactant le modèle de création de valeur en plus du reporting intégré permet, d'une part, de structurer, en amont, la collecte de données et, d'autre part, de s'assurer d'une diversité des témoignages des répondants. De plus, lors de chaque entretien, sur base de l'expérience de l'intervenant, un maximum de 2 tendances ont été abordées simultanément permettant d'établir des liens entre celles-ci et d'adopter une approche holistique et complète des phénomènes étudiés.

7.2 Méthodologie de collecte de données

Dans le cadre de ce mémoire, une recherche qualitative avec des entretiens semi-structurés individuels et de groupe, tel que préconisé par Gioia et al. (2013), a été menée avec des experts de l'industrie des biens de grande consommation à rotation rapide et du reporting intégré. Cette méthode de collecte de données qualitatives a permis d'obtenir une vue d'ensemble de la situation de l'industrie des FMCG et du reporting ainsi que des récits à la fois rétrospectifs et en temps réel par les personnes qui vivent le phénomène d'intérêt théorique. Il existe trois types d'entretiens individuels : les entretiens structurés, non structurés et semi-structurés (Srivastava & Thomson, 2009) qui constituent un équilibre entre les deux autres types d'entretiens.

Les questions, dans le cas d'un entretien semi-structuré, ne sont pas toujours posées de la même manière ni dans le même ordre ce qui permet une certaine personnalisation en modifiant les questions en fonction de la personne interrogée (Srivastava & Thomson, 2009). Les entretiens ont été menés en français et en anglais et ont été effectués en personne ainsi qu'à l'aide de techniques de vidéo à distance et d'appels téléphoniques (Brooks et al., 2018) en raison de la distance géographique de certains informateurs notamment les intervenants asiatiques et les multiples répondants habitant en France. Les entretiens ont été enregistrés et ont été transcrits mot à mot avec l'autorisation des répondants. Avant chaque entretien, les données secondaires

accessibles au public sur les sites web des entreprises ont été consultées afin de mieux se familiariser avec les cas. Les 17 entretiens se sont déroulés entre juin et décembre 2022.

7.3 Guide d'entretien

Afin de réaliser les entretiens, 6 guides d'entretiens semi-structurés ont été développés. Chacun des guides couvre un groupe de tendances tel que détaillé dans la table 7 et s'adressait à une audience différente. Ces guides se composent de questions incitatives et de questions de suivi (McCracken, 1988) réparties en sept parties. La première, l'introduction, commence l'entretien par des questions générales sur le répondant et son domaine d'expertise afin qu'il se sente en confiance. Dans la seconde partie, le but est de filtrer les tendances à aborder avec le répondant, ces questions pouvaient être évitées pour certains répondants où la réponse à cette question était évidente et/ou pour gagner du temps si l'entretien devait être rapide.

Ensuite, pour les guides concernant les tendances disruptives, la troisième à la sixième partie adressent, une à une, les 4 étapes du cycle dynamique de création de valeur : la définition, la création, la livraison et la durabilité de la valeur. Dans chacune d'entre elles, des questions relatives à l'impact du groupe de tendances étudié sont posées. Enfin, la septième partie, la conclusion, permet de conclure l'entretien et de recueillir des suggestions supplémentaires n'ayant pas été abordées lors de l'interview. Concernant le guide relatif au reporting intégré, celui-ci est composé de 3 parties. La première, l'introduction, et la dernière, la conclusion, sont identiques à celles des 5 premiers guides. La partie intermédiaire a pour but de comprendre dans quelles mesures et de quelle manière le reporting intégré peut contribuer à l'implémentation d'un cycle dynamique de création de valeur au sein des entreprises des biens de la grande consommation.

7.4 Méthode d'analyse des données

Pour analyser les données issues des divers entretiens, il a été décidé d'utiliser une application web appelée Dedoose qui est un outil de gestion et d'analyse de données qualitatives. Cet outil permet de faciliter le codage et de vérifier les relations entre les différentes données recueillies. En utilisant Dedoose, l'analyse des données a été divisée selon 4 phases correspondant aux différentes étapes clés de la mise en place d'un cycle dynamique de création de valeur : la définition, la création, la livraison et la durabilité de la valeur. Les codes ont été créés en conséquence et ont été structurés en fonction des tendances disruptives identifiées.

Pour structurer la grande quantité de données recueillies, des phrases ou parties de phrases qui correspondaient à une tendance étudiée présente dans l'industrie des Fast Moving Consumer Goods, à l'impact positif ou négatif d'une tendance étudiée ont été identifiées. Cette approche a permis de mieux identifier et d'analyser la variété des arguments avancés par les personnes interrogées en fournissant une base solide pour l'analyse finale des résultats. En utilisant cette méthode, il a été possible de traiter de manière efficace une grande quantité de données et de les organiser de manière à en tirer des conclusions pertinentes et significatives.

7.5 Conclusion

Pour résumer, 17 entretiens semi-structurés ont été menés avec des experts de différents domaines de l'industrie des biens de grande consommation à rotation rapide et du reporting intégré. Ces experts ont été classés selon 5 groupes de tendances disruptives, à savoir [1] l'innovation des produits, [2] les partenariats avec les détaillants, [3] les marchés en développement, [4] les coûts du modèle opérationnel et [5] l'utilisation de fusions et acquisitions. Un sixième groupe a été créé pour le reporting intégré et ses implications. Six guides d'entretiens ont été établis sur base de ces 6 groupes. Pour analyser ces 17 entretiens, le logiciel Dedoose a été utilisé pour les structurer avec différents codes. Cette codification a facilité l'analyse présentée dans la partie suivante qui compare la littérature avec ce qui a été appris lors des entretiens.

Partie III. Analyse des résultats

Cette partie a pour objectif de présenter l'analyse des résultats sur base des différents arguments donnés par les répondants et de la littérature. Elle examine le développement d'un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des FMCG en réponse aux tendances disruptives à court, moyen et long terme auxquelles elle est confrontée. L'impact du reporting intégré et de ses composantes sur cette définition de valeur au cours des 4 phases du cycle a également été analysé. Afin de mieux comprendre comment l'industrie des FMCG peut créer de la valeur de manière durable en réponse aux tendances disruptives et en utilisant le reporting intégré comme outil stratégique, une recherche qualitative approfondie sur le sujet a été menée à l'aide d'entretiens avec des experts du domaine. Dans cette partie, les résultats de cette étude seront présentés et des conclusions seront tirées quant aux implications pour l'industrie des FMCG.

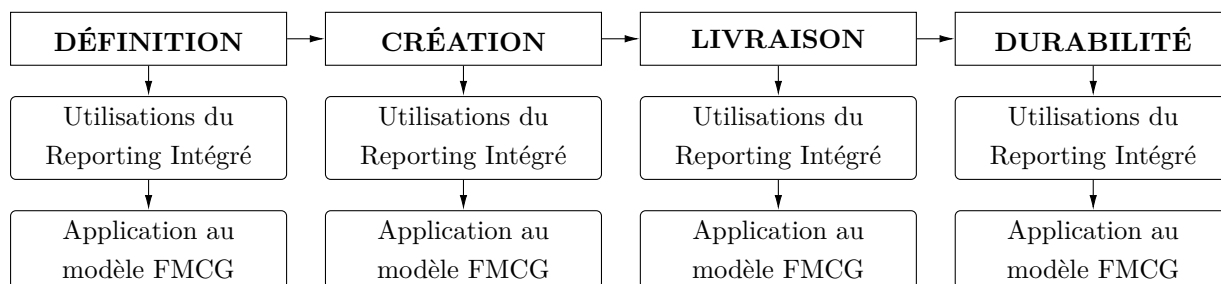


Figure 4 – Structure de l'analyse des résultats

Pour ce faire, tel que le détaille la figure 4, l'analyse des résultats est séparée en 4 phases, les 4 phases d'un cycle dynamique de création de valeur soit la définition, la création, la livraison et la durabilité de la valeur. Lors de chacune des phases, il sera premièrement présenté le rôle du reporting intégré dans leur mise en oeuvre. Ensuite, son utilisation sera appliquée au cas du modèle de création de valeur de l'industrie des FMCG en détaillant chacun des 5 groupes de tendances disruptives (cfr. section 7.1 Constitution de l'échantillon) : l'innovation des produits, les partenariats avec les détaillants, les marchés en développement, les coûts du modèle opérationnel et l'utilisation des fusions et acquisitions. Pour illustrer certains paragraphes, des extraits d'entretiens, choisis parmi les plus représentatifs, viendront étayer les idées développées.

8 Phase 1 : Définition de la valeur

L'industrie des produits de grande consommation (FMCG) est un secteur clé de l'économie mondiale offrant une large gamme de produits de consommation courante à une clientèle mondiale. Pour rester compétitives dans un environnement en constante évolution, il est crucial pour les entreprises FMCG d'implémenter un cycle dynamique de création de valeur qui leur permette de s'adapter aux changements de l'environnement commercial et de maintenir une création de valeur durable. La première phase de ce cycle consiste en la définition de la valeur elle-même. Pour ce faire, les entreprises de biens de consommation à rotation rapide doivent évaluer leur environnement opérationnel et identifier les domaines dans lesquels elles peuvent créer le plus de valeur en analysant les opportunités et menaces à court, moyen et long terme.

8.1 Utilisations du Reporting Intégré

Pour permettre l'adoption du reporting intégré, les entreprises doivent repenser leur façon d'utiliser les informations produites en interne. Pour ce faire, elles disposent de la gestion intégrée : une approche, un nouvel outil de gestion ayant pour objectif d'appréhender l'entreprise de manière transparente, tournée vers l'avenir (Hoffmann & Köhler, 2017), active, plus globale, cohérente et prospective (Collège des Directeurs du Développement Durable, 2017). Concrètement, la gestion intégrée est une approche de gestion qui vise à prendre en compte l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer l'entreprise, à intégrer ces facteurs dans la prise de décisions et à mettre en place des processus de gestion qui permettent de gérer l'ensemble de ces facteurs de manière cohérente et efficace (Value Reporting Foundation, 2021; Busco et al., 2017).

8.1.1 Le décloisonnement des silos internes

L'une des principales caractéristiques de la gestion intégrée est qu'elle permet de décloisonner les silos internes de l'entreprise (IFACI, 2022). Les silos sont des structures organisationnelles qui créent des barrières entre les différentes parties de l'entreprise empêchant ainsi la communication et la collaboration efficace. Ils se forment lorsque les différentes unités ou départements de l'entreprise travaillent de manière indépendante les uns des autres et ne partagent pas suffisamment d'informations ou de ressources. Cela peut empêcher l'entreprise de voir l'ensemble des opportunités et menaces qui peuvent lui être présentées.

“[La gestion intégrée] Elle permet de faire tomber les barrières entre les différents départements ou équipes d'une entreprise, ce qui peut conduire à une meilleure communication et collaboration.” (Media Relations & CSR Manager, Danone, traduit de l'annexe 3.5)

La gestion intégrée vise à briser ces barrières en mettant en place des processus de gestion (IFACI, 2022) tels que la planification stratégique - soit le fait de définir des objectifs et les orientations de l'entreprise à court, moyen et long terme ainsi que les actions à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs - qui permettent une meilleure communication et collaboration entre les différentes parties de l'entreprise. Le décloisonnement des silos internes qui en découle est une première étape essentielle qui peut aider les entreprises à analyser les opportunités et

menaces auxquelles elles seront confrontées à court, moyen et long terme en permettant une meilleure communication et collaboration entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

8.1.2 Une vision holistique de l'entreprise

Outre les avantages liés au découplage des silos internes, la mise en place d'une gestion intégrée et du reporting intégré peut permettre aux entreprises d'avoir une vision globale de l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer leur performance et leur stratégie (ACCA, 2021). Cet avantage peut découler d'une meilleure collecte et analyse des données provenant de différentes sources telles que le rapport intégré de l'entreprise. Ce rapport peut aider les entreprises à analyser les opportunités et menaces auxquelles elles seront confrontées à court, moyen et long terme en leur fournissant une vue d'ensemble de la performance de l'entreprise en prenant en compte l'ensemble des aspects financiers et non financiers de l'entreprise (Bray & Chapman, 2012). Il inclut des informations sur les résultats financiers de l'entreprise mais également sur ses impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Une vision holistique de l'entreprise peut également être le résultat d'une gestion intégrée. En effet, celle-ci peut améliorer la gestion de la chaîne de valeur, l'ensemble des activités et processus qui contribuent à la création de valeur pour l'entreprise, en permettant d'identifier les opportunités d'optimisation et d'éviter les menaces potentielles le long de la chaîne de valeur (IIRC, 2016). En adoptant une approche de gestion intégrée, les entreprises peuvent intégrer les différentes parties prenantes de la chaîne de valeur dans leur processus de prise de décisions et de gestion ce qui peut, d'une part, améliorer la coordination et la communication entre les différents acteurs de la chaîne de valeur et, d'autre part, aider à mieux comprendre leurs besoins et préoccupations et développer des solutions qui répondent à leurs attentes (Dräger, 2018).

“[Le reporting intégré] Il donne une vue d'ensemble de l'entreprise et aide ainsi à comprendre comment les nouvelles tendances auront un impact sur l'entreprise. En considérant l'ensemble de ces facteurs, les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées et mieux comprendre l'interconnexion des différents problèmes. Cela peut les aider à créer de la valeur de manière plus durable et plus résiliente.” (Media Relations & CSR Manager, Danone, traduit de l'annexe 3.5)

8.1.3 Le rôle des outils et méthodes

Enfin, pour mettre en place une gestion intégrée, les entreprises peuvent utiliser différents outils et méthodes tels que l'analyse PESTEL (analyse des facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux), l'analyse des cinq forces de Porter (concurrence, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients, menace de substitution, menace de nouveaux entrants) et l'analyse des ressources et compétences de l'entreprise (analyse des avantages comparatifs de l'entreprise). En utilisant ces outils et en intégrant les facteurs clés qui peuvent influencer l'entreprise dans leur prise de décisions et leur gestion, les entreprises peuvent développer une approche globale et prendre en compte l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer leur performance et leur stratégie.

Les éléments constitutifs du cadre de Référence de l'IIRC ont aussi un rôle prépondérant dans cet exercice. En effet, ces éléments qui guident les organisations dans la rédaction de leurs rapports d'entreprise sous la forme de questions leur imposent de s'interroger sur leur écosystème respectif mais également sur leurs risques, opportunités et perspectives à court, moyen et long terme (International Integrated Reporting Council, 2013b). Ce questionnement permet une meilleure compréhension des différents leviers possibles de création de valeur, des risques et opportunités associés (Corporate Reporting Dialogue, 2019).

Parmi les questions, le cadre international exige qu'un rapport intégré réponde à la question : "Comment l'organisation détermine-t-elle les questions à inclure dans le rapport intégré ?". De celle-ci découle une attente selon laquelle le processus de détermination de la matérialité doit être résumé dans le rapport. La matérialité dans le cadre du reporting intégré, et en matière de durabilité en général, est un phénomène grandissant (Beske et al., 2020) qui fait référence au niveau d'importance qu'une organisation, une entreprise ou un individu accorde à certaines questions si elles peuvent affecter de manière substantielle la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen ou long terme. Elle vise, ainsi, à établir une hiérarchie pertinente des enjeux d'une stratégie de développement durable (IFRS Foundation, 2022a; IFAC, 2015).

L'analyse de la matérialité est un processus qui encourage les conseils d'administration et la direction à évaluer de manière critique les tendances, les dépendances, les risques et les opportunités susceptibles de façonner la trajectoire de l'organisation en collaborant avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise (IFAC, 2015). Elle s'articule en 5 étapes : l'identification des enjeux sociaux et environnementaux pertinents, la hiérarchisation de ces enjeux par ordre de priorité, l'évaluation quantitative et qualitative des impacts, la représentation graphique des correspondances entre ces enjeux et les attentes des parties prenantes et la validation des priorités et intégration à la gouvernance de l'organisation incluant un programme de révisions circonstanciées dans l'objectif d'un processus d'amélioration continue.

Pour résumer, en adoptant une approche de gestion intégrée et en utilisant le reporting intégré, les entreprises peuvent avoir une vision globale de l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer leur performance et leur stratégie et, dès lors, des opportunités et menaces futures.

- Le décloisonnement des silos permet une meilleure communication et collaboration entre les différentes parties prenantes de l'entreprise lors de l'analyse des opportunités et menaces.
- Le reporting intégré permet une collecte et analyse holistique des données de la performance des aspects financiers et non financiers de l'entreprise.
- La gestion intégrée favorise une meilleure collaboration avec les parties prenantes ce qui peut aider à mieux comprendre leurs besoins et préoccupations.
- La gestion intégrée permet d'améliorer la gestion de la chaîne de valeur en identifiant les opportunités d'optimisation en évitant les menaces le long de la chaîne de valeur.
- Les outils utilisés lors de la mise en place d'une gestion intégrée tels que l'analyse PESTEL permettent aux entreprises de développer une approche globale et prendre en compte l'ensemble des facteurs qui peuvent influencer leur performance et leur stratégie.
- Les éléments constitutifs du cadre de Référence et les outils qui en découlent tels que l'analyse de la matérialité imposent aux entreprises de s'interroger sur leur écosystème respectif mais également sur leurs risques, opportunités et perspectives à court, moyen et long terme.

8.2 Application au modèle de création de valeur

Dans un monde en constante évolution, il est essentiel pour les entreprises de rester à l'affût des tendances disruptives qui peuvent impacter leur industrie. Tel que détaillé dans la section précédente, le reporting intégré a un rôle essentiel dans la première phase du cycle dynamique de création de valeur, la définition de la valeur. Il permet de maximiser de manière proactive les opportunités et de minimiser les risques pour l'entreprise. Dans cette section, une méthode en 6 étapes détaillées dans la table 9 et ayant pour but d'appliquer l'utilisation du <RI> dans la définition des tendances disruptives d'une industrie est présentée. Dans les sous-sections suivantes, une application des étapes pertinentes est menée sur le cas de l'industrie des FMCG.

Table 9 – Méthode de définition des tendances disruptives en utilisant la gestion et le reporting intégré

Étape	Explication	Suggestions
1.	Établir une équipe de gestion dédiée à l'analyse des tendances disruptives et à la gestion intégrée :	1.1 S'assurer que cette équipe comprend des membres de différentes parties de l'entreprise et de différentes spécialités afin de pouvoir couvrir l'ensemble des aspects de l'entreprise. 1.2 Choisir des membres qui sont curieux, analytiques et bien informés sur les tendances de leur domaine de spécialité. 1.3 Établir des responsabilités claires pour chaque membre de l'équipe et s'assurer que tout le monde comprend son rôle et ses objectifs.
2.	Définir les responsabilités et les objectifs de cette équipe et mettre en place des processus pour collecter et analyser les données sur les tendances disruptives et les opportunités et menaces potentielles :	2.1 Définir les objectifs de l'équipe en termes de résultats à atteindre, comme l'identification de nouvelles opportunités de croissance ou la gestion des risques potentiels. 2.2 Établir des processus pour collecter les données sur les tendances disruptives, comme l'utilisation de sources externes, des études de marché et des sources internes, des données de l'entreprise, les rapports intégrés et les retours des parties prenantes. 2.3 Mettre en place des méthodes pour analyser ces données, comme l'utilisation de modèles d'analyse comme le modèle PESTEL.
3.	Identifier les parties prenantes clés de l'entreprise et de l'industrie :	3.1 Identifier les parties prenantes clés de l'industrie, comme les concurrents, les fournisseurs, les actionnaires, ... 3.2 Prendre en compte les attentes et les préoccupations de ces parties prenantes et leur impact sur l'entreprise.
4.	Collecter des données sur l'industrie et sur les tendances disruptives qui pourraient affecter l'entreprise :	4.1 Utiliser les sources externes et internes définies lors de l'étape 2. 4.2 Faire une veille constante pour être au courant des dernières tendances et des nouvelles qui pourraient impacter l'industrie. 4.3 Utiliser des outils de veille stratégique pour aider à collecter et à analyser ces données, comme les alertes de médias sociaux ou les outils de suivi de l'industrie.
5.	Analyser les données collectées pour identifier les opportunités et les menaces potentielles :	5.1 Utiliser les outils d'analyse définis lors de l'étape 2 pour évaluer les forces et les faiblesses de l'industrie tels que le modèle PESTEL, les 5 forces de Porter, ...
6.	Évaluer l'impact de ces opportunités et menaces sur l'entreprise et sur la chaîne de valeur :	6.1 Utiliser les éléments constitutifs du cadre de Référence et l'analyse de la matérialité pour identifier les sujets les plus pertinents et les plus importants pour l'entreprise et pour les parties prenantes.

Dans l'objectif de définir la valeur dans le cadre de la première phase de l'implémentation d'un cycle dynamique de création de valeur, il est désormais important d'appliquer cette méthode de définition des tendances disruptives en utilisant la gestion et le reporting intégré dans l'industrie des biens de la grande consommation à rotation rapide (FMCG). Pour ce faire,

les 5 prochaines sous-sections appliqueront successivement, pour chacun des 5 groupes de tendances disruptives, les étapes pertinentes du modèle développé ci-dessus dans la table 9.

En effet, **les 2 premières étapes** - soit [1] la création d'une équipe de gestion dédiée à l'analyse des tendances disruptives et à la gestion intégrée et [2] la définition des responsabilités et des objectifs de cette équipe ainsi que la mise en place des processus pour collecter et analyser les données sur les tendances disruptives et les opportunités et menaces potentielles - se faisant au niveau de la gestion d'équipes, celles-ci diffèrent de l'environnement organisationnel de chaque entreprise. Concernant **la troisième étape**, l'identification des parties prenantes clés de l'entreprise et de l'industrie, en tant qu'entreprises mondiales, les multinationales FMCG ont des interactions quotidiennes avec un large éventail de parties prenantes (Unilever, 2022b).

Comme le communiquent Nestlé (2022c) et Unilever (2022b) dans son Unilever Compass, les parties prenantes des entreprises FMCG sont composées, premièrement, des **employés** de l'entreprise aussi bien dans les bureaux, les usines, les laboratoires de recherche et développement et les points de collecte de la matière première. Ensuite, les **consommateurs** représentent la partie prenante la plus conséquente en termes d'individus. Les **actionnaires** ont aussi un rôle important dans la pérenité des entreprises FMCG ainsi que les **gouvernements**, les **régulateurs**, les **législateurs** et les **associations commerciales** qui contribuent à l'élaboration de lois et de règlements susceptibles d'affecter leurs activités. Ensuite, viennent aussi les **fournisseurs** pour s'approvisionner en matériaux et fournir des services essentiels ainsi que les **clients** tels que les supermarchés, les hypermarchés et les plates-formes d'e-commerce.

Les **ONGs** sont aussi une partie prenante considérable pour des questions de politique et de sensibilisation. Les dirigeants des entreprises FMCG dialoguent notamment avec elles par le biais de plateformes telles que le World Business Council for Sustainable Development et le Consumer Goods Forum. Parfois, les décisions ou activités commerciales de l'industrie FMCG peuvent aussi affecter les **communautés locales**. Enfin, les **entreprises FMCG** sont des parties prenantes entre elles en étant en concurrence ainsi qu'en s'engageant individuellement, en coalition et par le biais d'associations professionnelles pour mettre en œuvre le changement.

Enfin, une fois les parties prenantes de l'industrie définies, il est important que les entreprises FMCG prennent en compte leurs attentes et préoccupations propres à chaque entreprise. L'étape suivante, la collecte des données sur l'industrie et sur les tendances disruptives qui pourraient affecter l'entreprise a déjà partiellement été entreprise dans la section 2.4 : les tendances perturbatrices. Celles-ci sont, selon le cabinet international de conseil en stratégie McKinsey & Company, au nombre de douze et peuvent être réparties selon leur implication sur une des cinq composantes du modèle de création de valeur de l'industrie FMCG (Kopka et al., 2020a). Ces composantes seront utilisées dans les sous-sections suivantes afin de structurer l'étude.

8.2.1 Innovation des produits

La première partie du modèle de création de valeur FMCG actuel met l'accent sur le perfectionnement de la création de marques fortes en investissant dans le capital de marque

des produits, dans la perception du consommateur et, par la résultante, dans l'expérience client (Foroudi et al., 2018; Filieri et al., 2020; Iazzi & Santovito, 2016) et sur l'innovation des produits sur le marché de masse. Ces éléments ont été et sont toujours cruciaux pour se démarquer dans un marché de masse composé de produits à bas prix qui ne tiennent pas compte des spécificités des individus et pour concurrencer les acteurs sans marque (Kopka et al., 2020a).

Cependant, tel que détaillé précédemment, 5 tendances perturbent de façon de plus en plus conséquente la création de marques fortes et l'innovation des produits. **L'étape 4** du modèle détaillé dans la table 9 préconise de collecter des données concernant ces tendances. Cette étape a été réalisée en amont dans la section 2.4 concernant les tendances perturbatrices ainsi que lors des interviews avec les professionnels de l'industrie. Ces 5 tendances disruptives se doivent, ensuite, tel que détaillé dans **les étapes 5 et 6**, d'être analysées et évaluées pour identifier les opportunités et les menaces potentielles sur l'entreprise et ses parties prenantes.

L'omniprésence du numérique, caractérisée par l'expansion du big data, de l'intelligence artificielle et des plateformes numériques, est une tendance majeure qui modifie le marketing et la vente en ligne dans l'industrie FMCG en fournissant, de plus en plus, des données permettant un marketing axé sur le client (Sood, 2018; Murthi & Shah, 2021). Il est crucial d'avoir ces nouvelles données pour comprendre comment l'environnement des clients évolue comme le montrent les quatre autres tendances. En effet, avec la croissance des générations Z et des milléniaux, ainsi que la récession et la crise du COVID-19, les clients sont de plus en plus préoccupés par l'économie (Bharadwaj et al., 2021), par les considérations de valeurs sociales, environnementales et d'influence sociale des marques (Finneman et al., 2020; Jahns, 2021), par les circuits de masse lors de leurs achats de produits durables (Falke et al., 2021), frais et sains (Baker et al., 2019) et sont de plus en plus intéressés par les petites marques qu'ils considèrent plus proches d'eux et mieux en mesure de répondre à leurs attentes (Ricci, 2019).

“[Les millenials et la Gen-Z] Dans les prochaines années ils représenteront quelque chose comme 50% dans les ménages qui achètent et aujourd'hui le pourcentage est encore petit. [...] On va devoir les considérer et cela va prendre de l'importance. C'est effectivement une tendance importante. Tout comme tout ce qui est éthique et local, ça ne parlait pas beaucoup aux anciennes générations. [...] On voit que les gens font attention à leur budget. Ils vont avec un montant fixe faire leurs courses.” (Senior Manager Category Vision, Coca-Cola, annexe 3.1)

“[Avant la crise actuelle] Là oui. Il y avait une tendance et les consommateurs avaient plus de budget donc on voyait une tendance vers l'alimentation plus durable.” (Co-Founder & Business Developer, Urban Harvest, annexe 3.11)

Diverses opportunités et menaces pour les entreprises FMCG et leurs parties prenantes résultent de l'impact de ces tendances.

- Les données issues du big data deviendront de plus en plus importantes pour comprendre le marché et gérer les performances des entreprises, surpassant en importance les données syndiquées. Avoir une compréhension précise du client deviendra un atout concurrentiel majeur.

- Le nombre de consommateurs qui résistent aux marques de masse ou les rejettent augmentera, en particulier dans les produits alimentaires jugés peu sains.
- La croissance des catégories se concentrera de plus en plus sur des niches de produits.
- Les petites marques profiteront de la crise en raison de leur accès facile aux consommateurs, de leur pertinence en termes de préférences et de leur capacité à attirer les grandes marques souhaitant diversifier leur portefeuille de produits.

8.2.2 Partenariats avec les détaillants

La seconde partie du modèle de création de valeur FMCG actuel fait référence aux partenariats avec les détaillants, aux relations établies avec les divers canaux de distribution tels que les supermarchés, hypermarchés, épiceries et magasins spécialisés. Ces relations ont donné un avantage concurrentiel majeur à ces entreprises car l'accès des petits concurrents aux détaillants de masse était complexe et limité (Kopka et al., 2020a). Cependant, 4 tendances perturbent de façon de plus en plus conséquente ces relations. Après avoir collecté les données relatives à ces tendances (**étape 4**), les entreprises de l'industrie FMCG se doivent d'identifier leurs opportunités et menaces potentielles sur l'entreprise et ses parties prenantes (**étapes 5 & 6**).

L'environnement des canaux de vente est impacté par le montée des e-marketplace telles qu'Amazon et Alibaba qui commencent à développer des activités de vente physique avec l'arrivée progressive des supermarchés Amazon Go et qui, de par leurs autres activités, disposent d'une couche supplémentaire de données sur chaque client (Morgan, 2021; Kim, 2021). Quant aux discounters, ils gagnent en part de marché notamment en raison de la crise et se développent vers un statut de véritable alternative pour de nombreux consommateurs (Hepp et al., 2017). En conséquence de ces tendances, les enseignes de la grande distribution doivent s'adapter en durcissant les partenariats avec les entreprises FMCG en diminuant les inventaires, en augmentant les alliances d'achat et leurs marques distributeur (Begley & McOuat, 2020).

“Les magasins Amazon Go c’est des magasins comme Carrefour etc. où tu peux aller faire tes courses tout seul. [...] Tu n’as pas besoin de passer par la caisse ce qui peut être plus rapide. T’as aussi le système de paiement qui est automatique donc tu n’as pas à t’inquiéter pour ça.” (Key Account Manager, Amazon, annexe 3.4)

“On le voit dans les tendances et les chiffres GfK c’est que il y a non seulement de plus en plus de gens vers les discounters et cela va s’accroître avec la crise” (Digital Acceleration Manager, Coca-Cola, annexe 3.2)

Diverses opportunités et menaces pour les entreprises FMCG et leurs parties prenantes résultent de l'impact de ces tendances.

- L'expansion des discounters et des e-marketplace devrait leur permettre de devenir des leaders du commerce. Les entreprises FMCG devront reconsidérer leur stratégie de vente.
- Sous la pression de ces acteurs, la Grande Distribution sera amenée à recourir davantage aux alliances d'achat, à mieux utiliser les données qu'elle possède et à chercher des moyens de se différencier technologiquement, durablement et dans ses offres de produits.
- Ces éléments entraîneront une baisse des prix, obligeant les entreprises du secteur FMCG à travailler avec une marge brute plus faible et à faire face aux conflits de canaux.

8.2.3 Marchés en développement

La troisième partie du modèle de création de valeur FMCG actuel fait référence à leurs acquisitions locales agressives de marques sur les marchés en développement afin de profiter d'une croissance inorganique (Kopka et al., 2020a). Comme le détaillent Hirose et al. (2011), les entreprises adoptant cette stratégie de réaffectation agressive du budget vers ces opportunités tendent à surpasser systématiquement leurs homologues plus conservateurs. Cependant, suite à la collecte de données à ce sujet (**étape 4**), il en résulte qu'une tendance relative à la bataille pour l'Asie émergente prend de l'ampleur pour les entreprises de biens de grande consommation qui se doivent de l'analyser en regard de leurs parties prenantes (**étapes 5 & 6**).

La course aux marchés en développement est impactée par la bataille pour l'Asie émergente qui générera, au cours de la prochaine décennie, plus de 50% de la croissance mondiale de la consommation privée réelle contre 20% actuellement (Francois et al., 2021). Il est, dès lors, évident que les entreprises FMCG rentreront en concurrence dans leurs acquisitions locales agressives. Divers défis tels que le choix des canaux de distribution (Administration du Commerce International, 2021) et les différences culturelles des consommateurs asiatiques (Hofstede Insights, 2022; Lu et al., 2018) devront cependant être relevés par les entreprises.

“Le marché chinois de la vente au détail était assez concurrentiel, les entreprises de vente au détail nationales et étrangères se disputant les parts de marché.” (Management of Global Enterprises Professor, Tsinghua University, traduit de l'annexe 3.10)

“La plus grande erreur que commettent les entreprises qui envisagent de s'implanter en Inde est de ne pas effectuer de recherches adéquates. Dire que l'Inde est un pays énorme serait un euphémisme. Un pays de 1.3 milliard d'habitants, aux langues, ethnies, climats et géographies différentes ne peut être abordé comme une unité homogène.” (Résident Asiatique, Inde (New Delhi), traduit de l'annexe 3.17)

Diverses opportunités et menaces pour les entreprises FMCG et leurs parties prenantes résultent de l'impact de ces tendances.

- Les marchés en développement continueront de représenter une importante opportunité de création de valeur et les acteurs locaux s'efforceront de l'obtenir à l'avenir.
- Les canaux de distribution évolueront davantage dans les marchés en développement que dans les marchés développés, en particulier dans le secteur de la téléphonie et du numérique.
- Il sera crucial de prendre des décisions de marketing stratégiques pour réaliser des campagnes pertinentes localement en comprenant la complexité des consommateurs asiatiques.

8.2.4 Coûts du modèle opérationnel

La quatrième partie du modèle de création de valeur FMCG actuel fait référence à la réduction des coûts du modèle opérationnel de l'industrie. En effet, afin de rester compétitives, les entreprises de FMCG ont opté pour une stratégie de réduction des coûts en concevant des modèles opérationnels axés sur les synergies leur permettant de maintenir les frais généraux et administratifs entre 4 et 6% des revenus (Kopka et al., 2020a). Cependant, suite à la collecte de

données à ce sujet (**étape 4**), il résulte que les entreprises FMCG sont prises entre des exigences liées à la réduction de leurs coûts et de l'activisme environnemental et social (Nofsinger et al., 2019) complexifiant les décisions portées par leurs conseils d'administration (Nair, 2022).

“Maintenant avec la crise tu vas devoir te recentrer sur les essentiels, rationaliser et être plus efficace en supply chain pour contrer les coûts en mettant un maximum de volume sur certains SKUs et avoir un meilleur équilibre financier. [...] C'est le gros truc qui change toute la donne aussi bien pour la supply chain, la production, etc, c'est la guerre des coûts. On ne sait pas aujourd'hui retransmettre aux consommateurs la hausse de nos coûts, on doit couper les coûts et trouver des déficiences en supply chain pour pouvoir diminuer les coûts de production etc.” (Digital Acceleration Manager, Coca-Cola, annexe 3.2)

En effet, l'identification des opportunités et menaces potentielles de cette tendance sur l'industrie et ses parties prenantes (**étapes 5 & 6**) met en exergue une pluralité complexe des attentes des parties prenantes des entreprises FMCG. D'une part, les investisseurs activistes poussent les entreprises à avoir comme objectif de réduire les SG&A qui constituent un coût majeur hors production et qui sont jugés trop élevés (Kopka et al., 2020b) et, d'autre part, les consommateurs exigent des ambitions fortes en matière de durabilité (Nofsinger et al., 2019).

Diverses opportunités et menaces pour les entreprises FMCG et leurs parties prenantes résultent de l'impact de ces tendances.

- La rapidité d'exécution pour répondre à la pluralité des exigences parfois contraires des acteurs clés deviendra un facteur de plus en plus important pour l'avantage concurrentiel.
- Les investisseurs activistes continueront à promouvoir une stratégie axée sur la réduction des coûts et dépenses des entreprises de biens de la grande consommation à rotation rapide.
- Il sera important de mettre à jour les éléments clés du modèle opérationnel des entreprises FMCG afin d'exceller dans la proximité avec les consommateurs, la durabilité globale de l'entreprise et la productivité tout en réduisant les coûts et en satisfaisant les investisseurs.

8.2.5 Utilisation des Fusions et Acquisitions

Enfin, la dernière partie du modèle de création de valeur FMCG actuel se rapporte à l'emploi des fusions & acquisitions comme principale source de croissance du chiffre d'affaire des 50 premières entreprises FMCG (OC&C Strategy, 2016) en atteignant des niveaux historiques depuis 2013. Cette tendance permet, entre autres, de redéfinir les catégories, réorienter les portefeuilles, renforcer les points forts et les marchés, vendre les actifs sous-performants, passer rapidement à l'échelle et accéder à la technologie et aux données par le biais de partenariats tout en créant une base pour la croissance organique après l'acquisition (Kopka et al., 2020a). De la collecte de données à ce sujet (**étape 4**), il résulte que ce type de transactions pour les entreprises des biens de grande consommation devient rare et complexe (Leung, 2022).

En effet, l'identification des opportunités et menaces potentielles de cette tendance sur l'industrie et ses parties prenantes (**étapes 5 & 6**) fait part qu'en conséquence de la baisse des taux

de croissance à long terme dans de nombreuses économies (Faeste et al., 2019), les entreprises sont poussées à envisager d'atteindre leurs objectifs stratégiques de développement au travers d'opérations de fusions et acquisitions (Bédier, 2022) intensifiant, ainsi, la concurrence. Cet attrait grandissant pour les M&A agressives pousse les valorisations d'entreprises à la hausse et raréfie les actifs recherchés par les entreprises FMCG (Leung, 2022) soit majoritairement des petites marques leur permettant de renforcer leur portefeuille de produits afin de répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et des entreprises innovantes pour leur secteur d'activité.

Diverses opportunités et menaces pour les entreprises FMCG et leurs parties prenantes résultent de l'impact de ces tendances.

- Les grandes entreprises FMCG rencontreront des difficultés pour trouver des actifs à acquérir par le biais de M&A dans certaines catégories de produits de consommation courante.
- Les fonds de capital-investissement contribueront à faire augmenter les valorisations dans l'industrie des produits de consommation courante en investissant de manière agressive.
- Les acteurs les plus solides de l'industrie FMCG continueront à développer des compétences d'acquéreurs en série en s'imposant dans un environnement de plus en plus compétitif.

8.3 Conclusion

L'objectif de cette première section de l'analyse des résultats était de déterminer dans quelles mesures le reporting intégré et ses composantes peuvent aider les entreprises à mettre en place la première phase d'un cycle dynamique de création de valeur : la définition de la valeur. Il en est ressorti qu'ils peuvent aider sur plusieurs plans. Premièrement, en amont, la gestion intégrée, l'outil de gestion du reporting intégré, permet le décloisonnement des silos internes de l'entreprise ce qui peut aider les entreprises à analyser les opportunités et menaces auxquelles elles seront confrontées à court, moyen et long terme en permettant une meilleure communication et collaboration entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Ensuite, le reporting intégré permet d'avoir une vision holistique de l'entreprise et de son environnement notamment de par la réalisation d'un rapport intégré et la mise en place d'une gestion intégrée.

Enfin, les divers outils et méthodes utilisées dans la mise en place du reporting intégré tels que les éléments constitutifs du cadre de Référence de l'IIRC peuvent aussi permettre une meilleure compréhension des différents leviers possibles de création de valeur, des risques et opportunités associés. Finalement, afin d'appliquer ces utilisations du reporting intégré au modèle de création de valeur de l'industrie FMCG, une méthode de définition des tendances disruptives en utilisant la gestion et le reporting intégré a été présentée dans la table 9. Cette méthode en 6 étapes clés a ensuite été appliquée aux 5 composantes du modèle actuel de création de valeur FMCG afin de déterminer et d'analyser les diverses opportunités et menaces qui résultent de l'impact de ces tendances pour les entreprises de biens de grande consommation et leurs parties prenantes.

9 Phase 2 : Création de la valeur

La deuxième phase du cycle dynamique de création de valeur durable est la phase de création de valeur. Elle a pour finalité de mettre en œuvre les initiatives qui permettront aux entreprises

de créer de la valeur à long terme afin de répondre, au mieux, aux diverses tendances disruptives étudiées lors de la phase précédente du cycle soit la définition de la valeur elle-même. Dans cette optique, et pour maintenir une longueur d'avance sur leurs concurrents, elles sont incitées à mettre en place l'infrastructure, les capacités et les relations nécessaires pour affecter leurs multiples capitaux et leurs ressources de manière à créer de la valeur à long terme.

9.1 Utilisations du Reporting Intégré

Afin de mettre en œuvre les initiatives qui permettront à l'entreprise de créer de la valeur en répondant aux divers enjeux définis lors de la phase précédente, elles peuvent utiliser le reporting intégré qui, de par l'utilisation du cadre de référence de l'IIRC, favorise une compréhension globale de l'entreprise dans son état actuel, de son business modèle, son processus de création de valeur et sa gouvernance (IIRC, 2013b). Ce cadre est un guide qui a été développé pour aider les entreprises à établir un lien entre leur stratégie, leur performance et leurs perspectives à long terme, et à communiquer cette information de manière cohérente et transparente à leurs parties prenantes. Ce cadre de référence comprend six éléments constitutifs qui sont considérés comme essentiels pour la production d'un rapport intégré de qualité.

Une étude de l'IIRC en partenariat avec le cabinet de conseil en communication Black Sun (2014) a, par ailleurs, démontré que cette amélioration de la compréhension de la création de valeur est considérée par 92% des répondants comme un avantage pour les organisations. De plus, 96% d'entre eux voient des changements sur l'engagement interne ce qui permet le décloisonnement des silos internes facilitant le partage de l'information (IFACI, 2022).

9.1.1 *La stratégie et l'analyse*

Parmi les 6 éléments constitutifs, la stratégie et l'analyse de l'organisation et de son écosystème expliquent comment l'entreprise est positionnée pour créer de la valeur à long terme et comment elle gère les opportunités et menaces qui peuvent influencer sa performance (IIRC, 2013b). Ce point est essentiel lors de la phase de création de valeur car, premièrement, il permet à l'entreprise de mieux comprendre son environnement et, dès lors, de s'adapter plus rapidement aux changements. Deuxièmement, il permet à l'entreprise de définir sa stratégie à long terme et de se positionner de manière à créer de la valeur durable sur base des opportunités et les menaces de la première phase qui peuvent influencer sa performance (Magnaghi, 2017).

9.1.2 *Les ressources clés et les capacités*

Pour mener à bien la création de valeur sur base des tendances disruptives étudiées, l'analyse des ressources clés et des capacités de l'entreprise, et plus particulièrement de l'utilisation des capitaux multiples permet une meilleure compréhension de la création de valeur (Burke & Clark, 2016; Dräger, 2018) et des capitaux (VRF, 2022c). Ces éléments font référence à la présentation, dans le rapport intégré, des ressources et des capacités de l'entreprise qui sont utilisées pour créer de la valeur à long terme, y compris les ressources financières, sociales et sociétales, humaines, manufacturières, environnementales et intellectuelles.

Ces éléments sont importants car, afin d'utiliser ses ressources et ses capacités de manière efficace pour répondre aux nouvelles tendances disruptives, l'entreprise se doit de s'assurer qu'elle dispose des compétences et des moyens nécessaires pour réagir rapidement aux changements de son environnement. Si une entreprise investit dans la formation de ses employés pour qu'ils soient en mesure de développer de nouvelles compétences liées aux technologies de l'information, elle peut créer de la valeur en s'assurant qu'elle dispose d'une main-d'œuvre qualifiée pour répondre aux nouvelles tendances disruptives dans son secteur d'activité.

De plus, le concept de la création de valeur pour l'organisation, les parties prenantes et la société pousse les entreprises à envisager la création de valeur sous un angle nouveau, selon une vue holistique de leurs impacts sur chacun des capitaux et d'intégrer les considérations sociales, environnementales et économiques dans ses prises de décisions (Dumitru & Sofian, 2017). D'une meilleure compréhension des interconnexions entre les capitaux résultent de meilleurs processus de prise de décisions (Barth et al., 2017) et des changements dans la stratégie, l'allocation des ressources et les systèmes de gestion (ACCA, 2016). Ces améliorations sont essentielles dans la redéfinition du business modèle sur base des menaces et opportunités définies. À ce propos, 79% des répondants de l'étude de Black Sun (2014) ont constaté des améliorations dans la prise de décisions à chaque étape du reporting intégré.

“La pensée intégrée est une façon de considérer tous les différents facteurs ensemble et comment ils peuvent être interconnectés. [...] Il s'agit d'avoir une vision holistique de l'entreprise plutôt que de se concentrer sur un seul de ses aspects. En utilisant ces deux approches, les entreprises peuvent mieux comprendre les différents capitaux sur lesquels elles s'appuient pour créer de la valeur. [...] En comprenant ses capitaux actuels de cette manière, une entreprise peut prendre des décisions plus éclairées sur la manière d'utiliser ses ressources pour créer de la valeur de manière durable.”
(Media Relations & CSR Manager, Danone, traduit de l'annexe 3.5)

Pour résumer, l'utilisation du cadre de référence du reporting intégré facilite la mise en œuvre des initiatives qui permettront à l'entreprise de créer de la valeur à long terme.

- Parmi les six éléments constitutifs du cadre de référence, la stratégie et l'analyse de l'organisation et de son écosystème permettent de mieux comprendre l'environnement de l'entreprise et, dès lors, de s'adapter plus rapidement aux nouvelles tendances disruptives.
- Ils permettent aussi à l'entreprise de définir sa stratégie à long terme et de se positionner de manière à créer de la valeur à long terme sur base des opportunités et menaces identifiées.
- Le concept de la création de valeur pour l'organisation, les parties prenantes et la société dans son ensemble pousse les entreprises à envisager la création de valeur en considérant la Tripple Bottom Line en prenant en compte le résultat financier, social et environnemental.
- L'analyse des ressources clés et des capacités de l'entreprise permet une meilleure compréhension de sa création de valeur, de l'indépendance des capitaux et de s'assurer qu'elle dispose des compétences et des moyens nécessaires pour réagir rapidement aux changements.
- La compréhension de la création de valeur et des interconnexions entre les capitaux permet des changements dans l'engagement interne, la stratégie, l'allocation des ressources et les systèmes de gestion favorisant le décloisonnement des silos internes.

9.2 Application au modèle de création de valeur

Afin d'appliquer les implications du reporting intégré et plus particulièrement de l'utilisation du Cadre de Référence IIRC dans la création de valeur des entreprises sur base des tendances disruptives préalablement analysées, il est nécessaire de développer des plans d'action pour faire face aux opportunités et aux menaces identifiées. La table 10, ci-dessous, détaille les 3 étapes permettant de mener à bien cet exercice. Dans les sous-sections suivantes, une application des étapes pertinentes est menée sur le cas de l'industrie des Fast Moving Consumer Goods.

Table 10 – Méthode de création de valeur en utilisant le Cadre de Référence IIRC

Étape	Explication	Suggestions
1.	Utiliser le Cadre de Référence IIRC pour évaluer la performance actuelle et la stratégie de l'entreprise en matière de création de valeur :	1.1 Veiller à identifier les domaines où il est possible d'améliorer la création de valeur au sein de l'entreprise. 1.2 Communiquer de manière transparente sur la performance et la stratégie en matière de création de valeur, en utilisant les éléments constitutifs du cadre de référence de l'IIRC. 1.3 Tenir compte des préoccupations et intérêts des parties prenantes dans l'élaboration de la stratégie à long terme et évaluer comment elle contribue à la création de valeur pour ces derniers. 1.4 Mettre en place une structure de gestion intégrée qui permet de décloisonner les silos internes et de prendre en compte tous les éléments constitutifs du Cadre de Référence IIRC.
2.	Identifier les différents types de capitaux de l'entreprise et évaluer comment ils peuvent être utilisés pour répondre à la nouvelle tendance :	2.1 Utiliser une approche de "capitaux multiples" en considérant les 6 différents types de capitaux définis par L'IIRC pour identifier et évaluer leur impact sur la performance. 2.2 Analyser les besoins en capitaux de l'entreprise pour répondre à la nouvelle tendance et identifier les opportunités d'investissement qui peuvent contribuer à la création de valeur à long terme. 2.3 Communiquer sur les choix d'investissement et sur leur impact sur la création de valeur pour les parties prenantes.
3.	Mettre en œuvre une stratégie de création de valeur en affectant les ressources et les capitaux de façon durable :	3.1 Considérer une vue holistique de l'impact des stratégies sur chacun des capitaux et intégrer les considérations sociales, environnementales et économiques dans les prises de décisions. 3.2 Évaluer régulièrement la stratégie de création de valeur et l'adapter en fonction de l'évolution de la tendance et de l'environnement.

Dans l'objectif de mettre en place la deuxième phase de l'implémentation d'un cycle dynamique de création de valeur, il est désormais important d'appliquer cette méthode de création de valeur sur base des tendances disruptives préalablement analysées. Pour ce faire, les 5 prochaines sous-sections appliqueront successivement, pour chacun des 5 groupes de tendances disruptives, les étapes pertinentes du modèle développé ci-dessus dans la table 10.

En effet, **les 2 premières étapes** - soit [1] l'utilisation du Cadre de Référence IIRC pour évaluer la performance actuelle et la stratégie de l'entreprise en matière de création de valeur à l'aune des préoccupations de ses parties prenantes et [2] l'identification, sur base d'une approche "capitaux multiples", des différents types de capitaux de l'entreprise et l'évaluation de leur rôle afin de répondre à la nouvelle tendance - étant propres à l'environnement de chaque entreprise, celles-ci sont invitées à réaliser ces étapes d'analyse interne de leurs capitaux et de

leur performance actuelle. Ces deux étapes leur permettront d'avoir une vision d'ensemble des moyens à leur disposition afin de créer de la valeur en répondant aux nouvelles tendances.

Une fois ces étapes réalisées, les entreprises FMCG sont invitées à mettre en œuvre une stratégie de création de valeur en affectant les ressources et les capitaux de façon durable pour répondre à la nouvelle tendance disruptive. À cet effet, cette **troisième étape** préconise que les entreprises considèrent une vue holistique de l'impact de sa stratégie sur chacun des capitaux impactés en intégrant des considérations sociales, environnementales et économiques dans les prises de décisions ainsi qu'en évaluant régulièrement la stratégie et en l'adaptant en fonction de l'évolution de la tendance et de l'environnement. Afin de structurer l'étude, cette troisième étape sera appliquée dans les sous-sections suivantes représentant les 5 composantes du modèle de création de valeur actuel de l'industrie des biens de grande consommation à rotation rapide.

9.2.1 Innovation des produits

Il résulte de l'analyse de l'impact des tendances menée lors de la première phase du cycle dynamique de création de valeur que les datas issues du numérique et du big data auront un rôle croissant dans l'innovation et le marketing des produits. Ces implications pour l'industrie nécessitent un nouvel état d'esprit, de nouveaux outils et des changements dans les organisations afin d'adopter des stratégies d'innovation et de marketing responsables.

“[Le numérique] Ça permet de récolter beaucoup de données et donc d'aller, dans du long terme, vers de la personnalisation. [...] Sur du long terme ce serait vraiment d'aller que cela soit en termes d'offre, de communication, de produit, d'aller vers quelque chose de très personnalisé si on connaît plus d'infos.” (Senior Manager Category Vision, Coca-Cola, annexe 3.1)

Pour créer de la valeur durable en utilisant les données issues du numérique, les entreprises FMCG devront veiller à la conception de marques pertinentes pour les micro-segments tout en gardant une gamme de produits concentrée sur un noyau efficace. Les entreprises FMCG sont incitées à développer un portefeuille de produits, des innovations et des conceptions axées sur des objectifs de durabilité (Villamil & Hallstedt, 2021). Dès lors, elles se doivent de repenser leur processus d'innovation de produits en prenant en compte la durabilité à chaque étape de la génération d'idées à la R&D en passant par la commercialisation (Cote, 2022).

“[Les entreprises FMCG vont] vers les SKUs que tu produis en masse, sur lesquels tu vas pouvoir faire des big savings et les petits qui ne sont pas super profitables c'est plutôt problématique.” (Digital Acceleration Manager, Coca-Cola, annexe 3.2)

“Des produits plus niches qu'il faudra du coup segmenter en termes de communication, marketing et distribution. Je pense par exemple qu'on aura toujours les produits de masse oui, comme coca-cola qui sera toujours là, pour longtemps, et restera de la masse, on le trouvera partout et continuera à le communiquer de masse. Mais si on veut s'orienter vers des produits plus niches on devra plus segmenter et uniquement si on possède le data.” (Senior Manager Category Vision, Coca-Cola, annexe 3.1)

À cet égard, il est recommandé d'adopter une approche holistique de l'innovation des produits (Manceau & Morand, 2014) en privilégiant une collaboration constante avec les parties prenantes pour la mise en œuvre de la durabilité dans le portefeuille de produits (Brones & Carvalho, 2015). Pour ce faire, comme le stipulent Haas et al. (2022), il est important de repenser le système dans son ensemble et non seulement ses applications individuelles. Les résultats durables ne viennent que lorsque la transformation est mise en œuvre à grande échelle et il ne faut pas s'attendre à ce que les solutions toutes faites fonctionnent immédiatement.

“Si demain on va lancer une nouvelle marque on va prendre les tendances en compte et donc la durabilité. [...] On doit prendre en compte les tendances et anticiper pour le futur mais pas trop vite car les consommateurs ne sont peut-être pas prêts. Cela risque donc de ne pas marcher alors que peut-être que cette même marque aurait fonctionné dans 5ans.” (Senior Manager Category Vision, Coca-Cola, annexe 3.1)

Concernant l'implication des tendances sur le marketing, les entreprises FMCG doivent faire beaucoup plus pour affiner leur ciblage des consommateurs grâce aux nouveaux médias numériques. Ce ciblage doit traverser tous les points de contact et inclure le marketing personnalisé sur le lieu de vente (Kopka et al., 2020a). De plus, le marketing se doit d'intégrer des rôles sociétaux liés à la durabilité (McDonagh & Prothero, 2014) tels que celui d'informer sur la disponibilité des produits pour améliorer la qualité de vie des consommateurs, de les éduquer vers des produits durables en renforçant les habitudes durables et de façonner leurs besoins et attentes puis de leur fournir des choix durables appropriés (Sheth & Parvatiyar, 2021).

“Pour moi le marketing durable c'est faire du marketing de manière raisonnée qui sensibilise à des comportements de consommation durable et utiliser des canaux de marketing qui polluent moins. [...] La pub peut aussi être utilisée pour façonner de nouveaux comportements durables afin de créer des produits et comportements qui répondent aux enjeux.” (Co-Founder & Marketer, GiveActions, annexe 3.7)

“Par rapport aux bouteilles en verre de coca-cola et chaudfontaine on voit que cela ne prend pas donc on utilise le marketing pour accélérer l'adoption et donc on a notre part d'éducation. On doit éduquer, expliquer que ces bouteilles sont réutilisées, qu'on peut les remplir, que les consommateurs comprennent l'impact et le pourquoi. Il y a toujours soit une demande du consommateur ou bien on peut aller nous pousser cela en informant et éduquant. Mais cela ne va pas toujours fonctionner.” (Senior Manager Category Vision, Coca-Cola, annexe 3.1)

Cependant, au-delà des défis liés à l'innovation durable tels que les tensions dans la coopération pour l'innovation durable (Lindgreen et al., 2021), l'utilisation accrue des nouvelles datas pour le marketing et l'innovation requière des changements significatifs dans les procédures, les rôles et les compétences. Ces défis sont en majeure partie liés à l'impact du numérique sur l'environnement et la nécessité de la sobriété numérique ainsi qu'à la maturité numérique des entreprises FMCG dans la collecte et l'analyse des nouvelles datas (Bonnet et al., 2012).

“Aujourd'hui le problème c'est qu'il y a beaucoup de datas qui existent, mais c'est encore compliqué car soit les datas ne sont pas encore bien récoltées, par exemples côté retailers ils ont toutes ces datas mais ils ne savent pas encore comment les analyser

car ils n'ont pas les systèmes. [...] Il faut des ressources derrière que cela soit des ressources humaines qui puissent les traiter et des outils, des logiciels qui peuvent les traiter. [...] Donc actuellement ces données existent, et se développent mais on est pas encore prêts à savoir les utiliser correctement et coupler ces datas qui viennent de beaucoup de sources. ” (Senior Manager Category Vision, Coca-Cola, annexe 3.1)

9.2.2 Partenariats avec les détaillants

Concernant les tendances relatives aux partenariats avec les détaillants, tel qu'étudié dans la première phase du cycle dynamique de création de valeur, elles poussent les entreprises à adopter une approche de la vente résistant aux conflits de canaux. En effet, afin de créer de la valeur sur base de ces conflits, les entreprises FMCG devront analyser leur écosystème propre et sélectionner les canaux de vente les plus pertinents pour leurs produits ainsi qu'améliorer leur gestion des plateformes d'e-commerce et des données issues du numérique et du big data.

“Les entreprises doivent bien réfléchir avant de choisir leurs partenaires et s'assurer que ces partenariats correspondent à leur stratégie globale et à leurs objectifs. Mais la question de la rentabilité à ce stade est primordiale je pense. Il faut s'assurer que ces partenariats sont rentables et peuvent apporter un bénéfice à long terme. Et ce n'est qu'en fin de compte en ayant établi de bons partenariats que les entreprises pourront accéder à de nouveaux marchés, être mieux visibles et avoir de nouvelles opportunités de croissance.” (Key Account Manager, Amazon , annexe 3.4)

En effet, les entreprises FMCG devront faire des choix stratégiques afin de se concentrer sur les canaux les plus pertinents pour créer de la valeur pour l'entreprise et ses parties prenantes. D'une part, il est évident que, bien qu'elles soient impactées par la montée des discounters et des e-marketplaces, les enseignes de la Grande Distribution resteront les partenaires commerciaux les plus stratégiques des entreprises FMCG sur la plupart des marchés (Kopka et al., 2020a). D'autre part, les entreprises FMCG ne doivent pas mettre de côté les e-marketplaces telles qu'Amazon dont l'expansion sur certain marchés risque d'exploser au cours de la décennie. Bien qu'elles puissent nécessiter un effort supplémentaire pour s'y adapter, il est important de s'y intéresser mais il ne faut pas qu'elles éclipsent les canaux plus rentables.

“Je pense que le meilleur fit c'est de regarder clairement ce qui est profitable et ce qui ne l'est pas et tout va se jouer sur ce noyau. Je pense par exemple que tout ce qui est Amazon etc. je sais qu'on va devoir jouer dessus, mais ce n'est pas encore la priorité, on va devoir jouer avec les priorités et être très flexibles dans les choix.” (Digital Acceleration Manager, Coca-Cola, annexe 3.2)

Les entreprises FMCG devront aussi exceller dans l'e-commerce. D'une part, l'e-commerce est source de valeur pour les clients en fournissant des informations supplémentaires sur les produits et l'entreprise et, d'autre part, il permet aux vendeurs de recueillir des informations sur les acheteurs afin de mieux cibler les spécificités des produits et les efforts du marketing (Amit & Zott, 2010). Quant au D2C, bien qu'il nécessite des coûts d'acquisition élevés, il est envisageable pour certaines propositions de produits et principalement pour de gros volumes. Il

permet de créer de la valeur en permettant une meilleure personnalisation, connexion et authenticité auprès du client, moteurs de fidélisation. De plus, il permet aux entreprises d'avoir une autonomie totale sur leur marque et leur processus de distribution (Lin, 2021).

“En termes d’information, acheter en ligne donne plus d’infos sur les produits, aussi sur la traçabilité du produit, une meilleure description et c’est aussi bénéfique pour les vendeurs qui ont plus d’infos sur les acheteurs pour une partie. [...] Si tu peux coupler ton D2C et ton image de marque cela prend plus de sens. Si tu vois ton site D2C comme un point d’interactivité avec ton consommateur alors c’est intéressant car c’est un investissement sur le long terme de brand love, c’est plus authentique et tu peux plus facilement le fidéliser. Mais tu dois te dire qu’en termes d’efficacité et coûts c’est compliqué.” (Digital Acceleration Manager, Coca-Cola, annexe 3.2)

Une nouvelle tendance relative à la vente en ligne est aussi le web3 qui, bien que les expérimentations à ce sujet soient encore à leurs balbutiements, est un terrain propice aux activations omnicanales avec des allers-retours entre le physique et le virtuel pour des clients de plus en plus connectés. Diverses expérimentations sont en cours chez de grands acteurs FMCG tels que le Groupe Casino qui, avec la marque Club Leader Price, s’est implémenté dans le metavers The Sandbox (Auffrey, 2022) ou la multinationale l’Oréal qui s’est alliée avec Meta pour développer un incubateur à start-up technologiques orientées web3 (Senga, 2022).

Cependant, la mise en place de ces sources de valeurs ne vient pas sans ses défis. Tel que détaillé précédemment, le déploiement des canaux de vente des e-marketplaces telles qu’Amazon nécessite un effort supplémentaire pour s’adapter à la nouveauté. Les relations avec ces divers canaux sont aussi mises à mal par la maturité numérique des divers acteurs notamment lors du partage d’informations sur les produits via l’utilisation de systèmes ERP ou de programmes internes communiquant à l’aide d’interfaces de programmation d’applications (API).

“[Amazon] Pour nous, ça c’est un peu un threat car c’est une pression de dingue. [...] ils sont très compliqués pour faire du business parce qu’ils demandent à leurs supplier de quasiment tout faire sur leur site et donc aux Pays-Bas, en France, etc ils ont dû mettre des gens rien que pour ça et ça demande énormément d’efforts.” (Digital Acceleration Manager, Coca-Cola, annexe 3.2)

“C’est le problème quand tu as des retailers qui n’ont pas le même niveau de maturité digitale. Ce problème peut en partie être résolu grâce aux micro-services avec les API. [...] Plutôt que se baser sur une solution technologique tout en un [...] tu vas passer à une solution décentralisée dans laquelle pour chacun des services tu auras une solution particulière et à la suite de ça tu connectes toutes les solutions entre elles avec des API pour donner plus de flexibilité. [...] Par exemple pour Carrefour on a mis en place une solution qui permet d’intégrer tous les vendeurs qui seront amenés à vendre leurs produits sur le site de Carrefour et, grâce à l’architecture composable, Carrefour a la possibilité de déléguer certaines fonctions à des third parties tout en gardant certaines autres dans le même système intégré.” (Business Developer FMCG / Retail, Valtech, annexe 3.12)

9.2.3 Marchés en développement

La course aux marchés en développement est fortement influencée par la lutte pour l'Asie émergente qui restera une source importante de création de valeur. Pour réussir à long terme en créant de la valeur durable, les entreprises de produits de grande consommation doivent apprendre à aligner leurs intérêts avec le besoin de développement et de bien-être des communautés locales. Pour atteindre cet alignement, Danone a adopté une stratégie gagnant-gagnant en créant quatre plateformes d'innovation sociétale pour soutenir son déploiement international. Chacune de ces plateformes est soutenue par un fonds de dotation et vise à renforcer les liens entre Danone et les partenaires locaux, membres de l'écosystème (Uzan, 2013).

“Les multinationales de cosmétiques, grâce à la répartition de leurs sites de production dans le monde entier, elles ont la capacité de contribuer de manière significative au développement social des communautés locales. [...] Elles ne peuvent pas juste arriver et dire coucou on s'implémente sans penser à rien, non, ça ne marche pas comme ça, du moins ça ne devrait pas.” (Sustainable Business Competence Centre Relationship Manager, BNP Paribas Fortis, annexe 3.9)

Pour créer de la valeur dans les marchés en développement, les entreprises FMCG doivent connaître les consommateurs locaux et avoir des organisations locales capables de mener des campagnes de marketing mondiales adaptées au niveau local (Dawar & Frost, 1999). Elles doivent également s'adapter aux changements dans les canaux de vente, en particulier en Asie où les e-marketplaces, l'e-commerce et le online-to-offline dominent (Guild, 2009). Elles doivent, dès lors, adopter des modèles de vente numériques et personnaliser leur proposition de valeur en utilisant l'analyse pour recommander des assortiments et des tarifs ciblés.

“La population locale aiderait les entreprises étrangères à comprendre les cultures [...] ce qui permettrait de développer des produits adaptés aux besoins ou aux demandes de la population.” (Résidente Asiatique, Vietnam, traduit de l'annexe 3.13)

“Les entreprises chinoises avaient également un avantage parce qu'elles connaissaient mieux le marché local.” (Management of Global Enterprises Professor, Tsinghua University, traduit de l'annexe 3.10)

En plus de faciliter le commerce des biens durables dans les marchés en développement, les entreprises de biens de grande consommation à rotation rapide se doivent aussi d'être des acteurs clés du développement et du bien-être des communautés locales. À cet égard, elles sont incitées à créer des réseaux de coopération inter-organisationnelle qui permettent, aussi bien pour l'entreprise FMCG que les entreprises locales (Braga et al., 2021), le développement et la formation des personnes et des compétences essentielles à la croissance durable ainsi que la possibilité d'obtenir des ressources à un coût inférieur à celui du marché (Witt, 2004). Les entreprises FMCG peuvent aussi agir pour la création d'emplois favorisant l'inclusion et l'égalité des chances. Elles ont aussi un rôle à jouer dans la promotion de l'innovation et l'accélération de la diffusion des technologies vertes notamment à l'aide de partenariats universitaires (Liu & Yan, 2018). Enfin, elles peuvent aussi jouer un rôle dans le développement de politiques cohérentes dans leurs pays développés en veillant à ce que les politiques de croissance verte ne

favorisent pas la délocalisation de composants à forte intensité de carbone ou de pollution.

“Les multinationales devraient être plus nombreuses à promouvoir les technologies et les services durables.” (Résidente Asiatique, Singapour, traduit de l’annexe 3.14)

“Il n’est pas mauvais pour les entreprises internationales de venir dans les pays asiatiques. Elles peuvent introduire de meilleurs produits pour améliorer la qualité de vie des gens. Cependant, étant donné que les réglementations en matière de santé et de sécurité ne sont pas encore très strictes au Vietnam et qu’il existe également des corruptions, ces entreprises étrangères ont tendance à relâcher leur politique d’assurance qualité, ce qui réduit la confiance des consommateurs.” (Résidente Asiatique, Vietnam / USA, traduit de l’annexe 3.13)

9.2.4 Coûts du modèle opérationnel

Il résulte de l’analyse de l’impact des tendances menée lors de la première phase du cycle dynamique de création de valeur que les entreprises FMCG sont soumises à une pluralité des attentes de leurs parties prenantes avec, d’une part, les investisseurs activistes qui les poussent à réduire leurs coûts opérationnels et, d’autre part, les consommateurs qui exigent des ambitions fortes en matière de durabilité (Nofsinger et al., 2019). Il est, dès lors, important qu’elles prennent en compte les deux parties en mettant à jour les éléments clés de leur modèle opérationnel afin d’exceller dans la proximité avec les consommateurs, la durabilité globale de l’entreprise et la productivité tout en réduisant les coûts pour satisfaire les investisseurs.

À cet égard, dans l’objectif de réduire les coûts opérationnels et, dès lors, créer de la valeur pour les investisseurs, les entreprises de biens de la grande consommation à rotation rapide peuvent recourir à divers changements tels que, entre autres, abandonner leur modèle de fonctionnement global "tout-en-un" (Kopka et al., 2020a) et investir dans les talents et les droits de décision locaux dans les marchés à forte croissance. Elles peuvent également optimiser les processus de gestion de la chaîne d’approvisionnement en mettant en place une chaîne d’approvisionnement intelligente dans laquelle un processus de planification intégré prend les données pertinentes du côté de la demande et les transforme en réalité du côté de l’offre.

“Et surtout aussi avec la crise covid il y a eu des ruptures dans les supply chains donc les multinationales réinventent leurs flux de production pour diminuer les risques.” (Co-Founder & Business Developer, Urban Harvest, annexe 3.11)

“Ocado c’est un distributeur de nourriture de grande distribution en Angleterre avec qui on a travaillé à la mise en place d’un système d’entrepôt automatique. Dans les FMCG il y a un gros challenge dans la supply que cela soit en B2C ou en B2B. Il y a beaucoup d’optimisation à faire dans la supply chain en FMCG. ” (Business Developer FMCG / Retail, Valtech, annexe 3.12)

Cette optimisation de la chaîne d’approvisionnement peut aussi se faire dans un objectif de durabilité en mettant en place, entre autres, des infrastructures utilisant de l’hydrogène (Li et al., 2019) ainsi qu’en travaillant sur la transparence de la chaîne d’approvisionnement en combinant la puissance du cloud computing avec l’imagerie satellite et l’IA. Unilever et Google Earth, par

exemple, collaborent à se forger une vision plus globale des forêts, des cycles de l'eau et de la biodiversité qui recourent la chaîne d'approvisionnement (Google Cloud, 2020).

“[Anheuser-Busch InBev] Ils doivent donc être neutres en carbone d’ici 2040. Donc ils sont ouverts à plein de nouvelles technologies pour les aider et dont l’hydrogène. [...] Au Pays de Galles. Ils ont des installations qu’ils utilisent et quand ils sont en surplus d’énergie renouvelable ils l’utilisent pour transformer en hydrogène. Ils ont surdimensionné les installations dans cet objectif pour produire de l’hydrogène pour les camions, chariots élévateurs etc.” (Hydrogen Project Researchers, Anheuser-Busch InBev / UCLouvain, annexe 3.6)

Afin que ce nouveau modèle opérationnel soit performant de façon durable, les entreprises Fast Moving Consumer Goods doivent y intégrer des considérations économiques, sociales et environnementales (Delberghe et al., 2022). Pour ce faire, il est important de suivre quatre éléments clés : [1] La stratégie : le développement durable doit être un objectif à long terme et non une réflexion rétrospective ou une mesure ponctuelle. [2] Les employés : la durabilité doit être intégrée dans toutes les activités de travail de l’entreprise des employés aux dirigeants. Les compétences clés en matière de durabilité doivent être considérées comme fondamentales. [3] Le management : la durabilité ne doit pas être la responsabilité d’une seule personne, mais doit être un mécanisme de gestion à part entière avec une responsabilité hiérarchique. La culture de l’entreprise doit également être axée sur la durabilité (Laasch & Conaway, 2015). [4] La gestion de la performance : les ambitions et objectifs en matière de développement durable doivent être définis et traduits en KPIs. Les incitations internes, en particulier la rémunération variable, doivent être liées aux performances en matière de durabilité (Bachmann et al., 2022).

“[Anheuser-Busch InBev] Ils ont mis des ambitions assez sérieuses [...] mais tu ressentais que l’objectif principal c’est le profit pas faire les choses bien pour l’environnement c’est une réaction obligatoire et pour se donner bonne conscience mais ce n’est pas l’objectif premier, c’était de rendre contents les actionnaires et faire la course à la croissance. [...] Cela doit suivre le positionnement et suivre une réelle envie de changement structurel.” (Co-Founder & Marketer, GiveActions, annexe 3.7)

“[Modèle opérationnel durable] Tu vas arriver un moment où cela te coûtera des sous maintenant, mais c’est un investissement long terme. [...] Je pense que si tu ne le fais pas, à terme, tu es dépassé. [...] Ceux qui prendront de l’avance maintenant ils auront tous les experts qui seront là pour ça mais si tu attends que cela soit trop tard alors ils ne seront peut-être plus disponibles car tu n’as pas pris le train en route.” (Sustainable Business Competence Centre Content Manager, BNP Paribas Fortis, annexe 3.8)

9.2.5 Utilisation des Fusions et Acquisitions

Les entreprises FMCG utilisent les M&A pour orienter leur portefeuille vers la croissance et ajouter rapidement des capacités. Selon Faeste et al. (2019), ces pratiques vont cependant se complexifier dans le futur pour certaines catégories de produits étant donné de l’attrait grandissant pour ce type de transactions. Les acteurs les plus performants utilisent une approche programmatique des M&A axée sur l’acquisition de challengers plutôt que sur la consolidation

du marché ou l'expansion dans les zones adjacentes. Ils recherchent continuellement de nouvelles cibles et réalisent régulièrement des acquisitions et complètent leurs programmes en utilisant des incubateurs ou des accélérateurs pour les petits acteurs (Uhlener & Wol, 2022).

Cependant, compte tenu des préoccupations environnementales et sociales de plus en plus présentes dans l'esprit des consommateurs, des investisseurs et des régulateurs, les entreprises FMCG se doivent de prendre en compte la durabilité dans leurs M&A programmatiques (Lino et al., 2022). Ces considérations se réfèrent aux 3 étapes clés de la transaction. Premièrement, en amont, lors de la mise en place de la stratégie M&A, les entreprises FMCG sont incitées à évaluer les cibles de M&A en fonction de leurs performances ESG et trouver des actifs qui feront progresser les initiatives ESG existantes tout en créant de la valeur économique.

Ensuite, elles peuvent aussi intégrer les aspects ESG dans leurs processus de due diligence - l'ensemble de vérifications qu'opère un investisseur dans le but de sécuriser un achat par l'analyse de la situation d'une société - en mettant en place un processus d'analyse approfondie visant à identifier les risques et opportunités liés aux enjeux ESG d'une entreprise. Cette analyse implique une équipe pluridisciplinaire d'experts couvrant diverses branches du droit, telles que la gouvernance, la corruption, la diversité hommes-femmes, la cybersécurité et la sous-traitance. Elle vise à une compréhension intégrée des différents enjeux tels que le droit des sociétés, le droit de l'environnement, l'anti-corruption et les contentieux (PwC, 2022).

Enfin, lors de l'intégration de l'entreprise cible, les entreprises FMCG peuvent mettre en place des gouvernance et des ressources pour garantir la réalisation des objectifs ESG et des initiatives de création de valeur (Barros et al., 2022). Cette stratégie peut leur permettre de créer de la valeur durable en veillant à ce que les cibles de M&A adoptent une stratégie durable et en s'assurant que les programmes ESG de l'entreprise cible sont améliorés. Danone Manifesto Ventures, par exemple, a réalisé des acquisitions auprès de 12 entreprises axées sur la durabilité afin de développer des produits et des processus durables ainsi que de pénétrer de nouveaux marchés tout en permettant d'atteindre les objectifs de durabilité de l'entreprise (Danone, 2022).

9.3 Conclusion

Le but de cette seconde section de l'analyse des résultats était de déterminer comment le reporting intégré et ses éléments peuvent aider les entreprises à mettre en place la deuxième étape d'un cycle de création de valeur dynamique : la création de valeur. Il en résulte que le reporting intégré a de nombreuses applications. Les entreprises peuvent utiliser le reporting intégré et son cadre de référence pour comprendre leur état actuel, leur modèle d'affaires, leur processus de création de valeur et leur gouvernance de manière globale. Ces pratiques leur permettent d'avoir une vue d'ensemble de leurs moyens pour créer de la valeur en répondant aux nouvelles tendances analysées lors de la première phase du cycle de création de valeur.

Elles peuvent aussi profiter du concept de création de valeur pour l'organisation, les parties prenantes et la société favorisant la création de valeur selon une vue holistique de leurs impacts sur chacun des capitaux et d'intégrer les considérations sociales, environnementales et écono-

miques dans leurs prises de décision. Finalement, afin d'appliquer ces utilisations du reporting intégré au modèle de création de valeur de l'industrie FMCG, une méthode de création de valeur en utilisant le reporting intégré a été présentée dans la table 10. Cette méthode en 3 étapes clés a ensuite été appliquée aux 5 composantes du modèle actuel de création de valeur FMCG.

10 Phase 3 : Livraison de la valeur

Au cours de la troisième phase du cycle dynamique de création de valeur, les entreprises mettent en place des actions pour planifier, mesurer, analyser et ajuster leur performance en fonction d'indicateurs clés de performance (KPIs) afin de maximiser la création de valeur à long terme. Cette phase intervient après que les tendances disruptives de l'industrie ont été identifiées et que des initiatives visant à créer de la valeur à long terme ont été mises en œuvre au cours des 2 premières phases de l'implémentation du cycle dynamique de création de valeur.

10.1 Utilisations du Reporting Intégré

Concernant l'analyse de la performance financière et extra-financière sur base de KPIs, bien que le cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council ne fournisse pas d'indication sur la mesure des capitaux, il met l'accent sur l'alignement du reporting sur les questions importantes qui sont pertinentes pour le modèle économique de l'organisation (IIRC, 2013b). À cet égard, le reporting intégré, de par la publication d'un rapport intégré ayant pour finalité de fournir une image complète et transparente de la performance de l'entreprise aux parties prenantes, implique qu'elles planifient, mesurent, analysent et ajustent leur performance en utilisant des indicateurs clés de performance pour suivre l'avancement vers leurs objectifs.

10.1.1 Définir et planifier la performance

Le concept de création de valeur pour l'organisation, les parties prenantes et la société est un aspect clé de l'analyse de la performance financière et extra-financière sur base de KPIs qui pousse les entreprises à considérer un éventail plus large de KPIs en intégrant des considérations sociales, environnementales et économiques dans leur analyse de la performance. Cette considération élargie permet aux entreprises de mieux comprendre comment leurs décisions ont un impact sur leurs parties prenantes et sur la société dans son ensemble (Value Reporting Foundation, 2022c). Quant au reporting, et plus particulièrement le rapport intégré, il peut aider les entreprises à établir des cibles et des objectifs à atteindre en utilisant les KPIs à l'aide d'une approche des capitaux multiples. Selon Black Sun (2014), 87% des organisations qui ont publié un rapport intégré ont constaté des avantages en matière de qualité des données.

En considérant ces divers concepts, les entreprises sont amenées à définir un large éventail de cibles pour des indicateurs financiers tels que le chiffre d'affaires et les bénéfices, ainsi que pour des indicateurs extra-financiers tels que, entre autres, la satisfaction des employés en utilisant des données sur les taux de roulement et d'absentéisme ou l'impact environnemental en incluant des mesures comme les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'eau et d'énergie (Carbon Disclosure Project et al., 2020). Ces cibles et objectifs peuvent être basés sur

des données historiques issues d'anciens rapports intégrés ou sur des prévisions pour l'avenir.

“Ce sont les indicateurs GRI et ils couvrent des aspects tels que l'impact d'une entreprise sur l'environnement, la façon dont elle traite ses employés et la façon dont elle s'assure que son comportement est éthique. Ils permettent aux entreprises de parler de leurs efforts en matière de développement durable de manière cohérente et aident les personnes intéressées par les résultats des entreprises dans ces domaines à comprendre et à comparer les différentes entreprises. [...] Mais je pense concrètement que lorsque tu fais un rapport intégré, cela te pousse à considérer des indicateurs clés de performance plus larges car tu intègres le financier et l'extra-financier.” (Media Relations & CSR Manager, Danone, traduit de l'annexe 3.5)

10.1.2 Mesurer et analyser la performance

Après avoir défini et planifié un éventail plus large de KPIs en intégrant des considérations sociales, environnementales et économiques dans leur analyse de la performance, les entreprises se doivent de mesurer et analyser la performance. Cela inclut la collecte de données sur les performances de l'entreprise et l'utilisation de différentes techniques d'analyse pour comprendre comment l'entreprise se débrouille par rapport à ses objectifs (Carpi et al., 2017).

“Si tu ne mesures pas tu ne peux pas améliorer et communiquer. C'est super important [...] ça leur permet de maximiser leur rentabilité à long terme tout en prenant en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.” (Sustainable Business Competence Centre Content Manager, BNP Paribas Fortis, annexe 3.8)

Les techniques d'analyse qui en découlent sont, d'une part, des analyses des ratios financiers tels que le chiffre d'affaires, les bénéfices et les actifs, des analyses des coûts variables et fixes et, d'autre part, des analyses de ratios extra-financiers tels que l'analyse du cycle de vie (ACV) des produits afin de quantifier les impacts environnementaux d'un produit ou d'un service, l'analyse de la chaîne de valeur afin de déterminer quelles activités créent de la valeur pour les clients, l'analyse de la valeur ajoutée ainsi que l'évaluation des impacts afin de déterminer les impacts positifs et négatifs de l'entreprise sur les parties prenantes (Dossi, 2010; Mauboussin, 2012).

10.1.3 Ajuster la performance

Enfin, les entreprises sont amenées à ajuster leur performance sur base des résultats des analyses des indicateurs clés de performance pour déterminer les changements nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Cela peut inclure des modifications dans les processus de l'entreprise, la mise en place de nouvelles stratégies ou l'adoption de nouvelles technologies.

Pour résumer, bien que le cadre de référence de l'IIRC ne fournisse pas d'indication sur la mesure des capitaux, la mise en place du reporting intégré favorise une planification, une mesure, une analyse et un ajustement plus large de la performance d'entreprise.

- La publication d'un rapport intégré implique une communication complète et transparente de la performance de l'entreprise aux parties prenantes et, dès lors, l'utilisation de KPIs.

- Le concept de création de valeur pour l'organisation, les parties prenantes et la société pousse les entreprises à considérer un éventail plus large de KPIs en intégrant des considérations sociales, environnementales et économiques dans leur analyse de la performance.
- L'approche des capitaux multiples de l'IIRC peut aider les entreprises à établir des cibles et des objectifs à atteindre en utilisant des KPIs basés sur les 6 différents types de capitaux.
- L'utilisation d'un éventail plus large de KPIs pousse les entreprises à considérer des objectifs et des méthodes d'analyse de ratios financiers et extra-financiers.

10.2 Application au modèle de création de valeur

Afin d'appliquer les implications du reporting intégré analysées dans la section précédente, il est nécessaire de développer une liste d'étapes favorisant la mise en place des actions pour planifier, mesurer, analyser et ajuster la performance des initiatives qui permettront à l'entreprise de créer de la valeur à long terme en fonction d'indicateurs clés de performance. La table 11, ci-dessous, détaille les 5 étapes permettant de mener à bien cet exercice. Dans les sous-sections suivantes, une application des étapes pertinentes est menée sur le cas de l'industrie des FMCG.

Table 11 – Méthode de mise en place d'indicateurs clés de performance en utilisant le reporting intégré

Étape	Explication	Suggestions
1.	Identifier les parties prenantes clés de l'entreprise :	1.1 Effectuer une analyse des parties prenantes pour déterminer les parties prenantes clés de l'entreprise et comment elles y sont liées. 1.2 Organiser des réunions ou des entretiens avec les parties prenantes clés pour comprendre leurs attentes et leurs préoccupations. 1.3 Utiliser des enquêtes en ligne et/ou des groupes de discussion pour recueillir les opinions des parties prenantes sur les objectifs et les indicateurs clé de performance pertinents.
2.	Définir les KPIs pertinents pour mesurer la performance de l'entreprise dans le contexte de la nouvelle tendance disruptive :	2.1 Utiliser les données recueillies auprès des parties prenantes pour identifier les KPIs qui sont les plus importants pour elles. 2.2 Examiner les tendances du secteur et les pratiques exemplaires pour identifier des KPIs qui pourraient être pertinents pour l'entreprise. 2.3 Consulter des experts du secteur ou des professionnels de la stratégie pour obtenir des conseils sur les KPIs pertinents. 2.4 Consulter les normes de reporting de durabilité, telles que le Global Reporting Initiative ou le Sustainability Accounting Standards Board, pour obtenir des idées d'indicateurs pertinents.
3.	Établir des cibles et des objectifs pour chacun des KPIs pertinents :	3.1 Utiliser les données historiques de l'entreprise telles que d'anciens rapports intégrés comme base pour établir des cibles réalistes. 3.2 Consulter des experts du secteur ou des professionnels de la stratégie pour obtenir des conseils sur les objectifs appropriés. 3.3 Tenir compte des limites de l'entreprise tirées de l'analyse des capitaux de la phase précédente, notamment en termes de ressources et de capacités, pour éviter de fixer des objectifs irréalisables.
4.	Collecter et analyser les données sur les KPIs :	4.1 Définir un calendrier de collecte de données et de reporting pour suivre régulièrement la performance de l'entreprise. 4.2 Utiliser des outils de suivi et de reporting tels que des logiciels de gestion de la performance pour recueillir et analyser les données. 4.3 Utiliser des techniques d'analyse de données telles que l'analyse des tendances ou l'analyse du cycle de vie pour comprendre les résultats et identifier les opportunités d'amélioration.

5.	Utiliser les résultats de l'analyse des KPIs pour identifier les domaines dans lesquels l'entreprise a besoin d'améliorer sa performance :	5.1	Élaborer des plans d'action pour mettre en œuvre les mesures d'amélioration nécessaires en tenant compte des ressources et des limites de l'entreprise.
		5.2	Communiquer clairement les mesures d'amélioration aux employés et aux parties prenantes clés pour s'assurer que tout le monde comprend les changements qui sont mis en œuvre.
		5.3	Suivre de près l'avancement des mesures d'amélioration et ajuster les plans d'action en conséquence si nécessaire.
		5.4	Continuer à collecter et à analyser les données sur les KPIs après la mise en œuvre des mesures d'amélioration pour s'assurer que ces mesures ont l'effet souhaité sur la performance de votre entreprise.

Dans l'objectif d'instaurer la troisième phase du cycle dynamique de création de valeur, les entreprises de la grande consommation à rotation rapide sont invitées à suivre une méthode de mise en place d'indicateurs clés de performance pour mesurer la valeur créée en utilisant le reporting intégré. Cette méthode est composée de 5 étapes clés. La **première étape**, l'identification des parties prenantes, a été réalisée en amont lors de la troisième étape de la définition de la valeur. Ces différentes parties prenantes FMCG doivent, ensuite, être transposées à la stratégie de création de valeur choisie par l'entreprise lors de la seconde phase du cycle.

Les **étapes 2 et 3** invitent les entreprises FMCG à définir les KPIs pertinents pour mesurer la performance de l'entreprise dans le contexte de la nouvelle tendance disruptive sur base des parties prenantes définies ainsi qu'à établir des cibles et des objectifs pour chacun des KPIs pertinents. La table 12 donne un aperçu de KPIs financiers et extra-financiers (Lydenberg et al., 2010) pouvant être mis en place afin de mesurer la performance des entreprises FMCG pour chacune des 5 composantes du modèle actuel de création de valeur FMCG. Les **étapes 4 et 5** invitent ensuite les entreprises à analyser les données collectées sur ces KPIs et à les utiliser pour identifier les domaines dans lesquels l'entreprise a besoin d'améliorer sa performance.

Table 12 – Exemples de KPIs pour chacune des 5 composantes du modèle de création de valeur.

Création de valeur	Indicateurs Clés de Performance	Explication
Innovation des produits	Taux de transformation des idées en produits lancés sur le marché	Mesure la capacité de l'entreprise à passer de l'idée à la mise en œuvre concrète de nouveaux produits
	Taux de pénétration de nouveaux produits sur le marché	Mesure la proportion de la population cible (ou de la clientèle cible) qui a acheté un nouveau produit lancé sur le marché par une entreprise
	Taux de conversion des leads en clients	Mesure la proportion de leads (prospects) qui ont finalement conclu un achat ou sont devenus clients de l'entreprise
Partenariats avec les détaillants	Taux de marge brute	Mesure la proportion de chaque vente qui est convertie en marge brute, ce qui peut être utilisé pour comparer la rentabilité des différents canaux de vente
	Taux de fidélisation des clients	Mesure le pourcentage de clients qui continuent à acheter les produits de l'entreprise sur une période donnée
	Taux de satisfaction des clients	Mesure le niveau de satisfaction des clients de l'entreprise avec ses produits
Marchés en développement	Impact social	Mesure l'impact de l'entreprise sur la société du pays cible, par exemple en termes d'emploi, de formation, de responsabilité sociale, etc.
	Impact environnemental	Mesure l'impact de l'entreprise sur l'environnement du pays cible, par exemple en termes de consommation d'énergie, de gaz à effet de serre, de déchets, etc.
	Diversité et inclusion	Mesure la diversité et l'inclusion dans l'entreprise sur le marché cible en termes de genre, d'origine ethnique, de statut socio-économique, etc.
Coûts du modèle opérationnel	Coûts opérationnels par unité de production	Mesure les coûts associés à la production d'une unité de produit incluant les coûts directs et indirects de production
	Taux de formation en matière de développement durable	Mesure la proportion d'employés de l'entreprise qui ont suivi une formation en matière de développement durable
	Taux de responsabilité en matière de développement durable	Mesure la proportion de décisions prises par le management qui tiennent compte du développement durable

Utilisation des M&A	Taux de succès des M&A	Mesure la proportion de M&A réussies par rapport aux M&A tentées en divisant le nombre de M&A réussies par le nombre total de M&A tentées
	Taux de réalisation des objectifs ESG des M&A	Mesure la réalisation des objectifs ESG fixés pour chaque M&A en comparant les objectifs fixés aux résultats réels de chaque M&A
	Taux de conformité réglementaire ESG	Mesure la conformité de l'entreprise aux réglementations ESG en vigueur en comparant le taux de conformité réglementaire avant et après une M&A

10.3 Conclusion

Le but de cette troisième section était de déterminer comment le reporting intégré et ses éléments peuvent aider les entreprises à mettre en place des indicateurs clés de performance mesurant la valeur créée dans la phase précédente. Il en résulte que le reporting intégré a de nombreuses applications lors de la planification, la mesure, l'analyse et l'ajustement de la performance. Bien que le cadre de référence IIRC ne fournisse pas d'indication sur la mesure des capitaux, la publication d'un rapport intégré implique une communication complète et transparente de la performance de l'entreprise aux parties prenantes et, dès lors, l'utilisation de KPIs. Elles peuvent utiliser l'approche des capitaux multiples afin d'établir des cibles et des objectifs à atteindre en utilisant des KPIs basés sur les 6 différents types de capitaux.

Elles peuvent aussi profiter du concept de création de valeur pour l'organisation, les parties prenantes et la société les poussant à considérer un éventail plus large de KPIs en intégrant des considérations sociales, environnementales et économiques dans leur analyse de la performance. Finalement, afin d'appliquer ces utilisations du reporting intégré au modèle de création de valeur de l'industrie FMCG, une méthode de mise en place d'indicateurs clés de performance en utilisant le reporting intégré a été présentée dans la table 11. Cette méthode en 5 étapes clés a ensuite été appliquée aux 5 composantes du modèle actuel de création de valeur FMCG.

11 Phase 4 : Durabilité de la valeur

Enfin, une fois la valeur délivrée de manière efficace et responsable, il est essentiel pour les entreprises qu'elles la conservent et la protègent en interne et la distribuent en externe aux actionnaires et aux parties prenantes sur base d'une approche équilibrée entre la conservation et la distribution conformément aux objectifs de finalité et de valeur (IFAC, 2020). Dès lors, cette quatrième et dernière phase du cycle dynamique de création de valeur implique qu'une communication sur la valeur créée et protégée par la gestion des actifs tangibles et intangibles de l'organisation ainsi que de la performance financière et non financière soit menée.

11.1 Utilisations du Reporting Intégré

Le <RI> a un rôle prépondérant dans la durabilité de la valeur de par la mise en place d'une gestion intégrée et la publication d'un rapport intégré, un document informatif de synthèse sur l'activité d'une entreprise, son écosystème et la façon dont la valeur créée se répartit entre ses parties prenantes (Accounting for Sustainability, 2021). Ces outils de gestion et de communication pourront, ensuite, fermer le cycle dynamique de création de valeur en étant réutilisés lors de la première phase, la définition de la valeur, en fournissant une vision holistique de l'entreprise.

11.1.1 *La publication d'un rapport intégré*

La publication d'un rapport intégré permet de communiquer sur l'ensemble des facteurs qui influencent sensiblement la capacité d'une organisation à créer de la valeur au fil du temps (Value Reporting Foundation, 2022c). Ce rapport inclut diverses informations importantes pour la durabilité de la valeur telles que des informations sur les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise, ainsi que sur la manière dont ces actifs sont gérés et utilisés pour créer de la valeur. De plus, il fait part aux parties prenantes de la performance financière et extra financière de l'organisation en fournissant une vue complète de la performance de l'entreprise et de sa création de valeur en faisant appel à un large éventail de sources de données et de KPIs.

“Nous avons fait du reporting ESG pendant plus de 15 ans mais nous l'avons renommé en reporting intégré en 2015 ou 2016 et nous avons changé notre façon de faire.”
(Media Relations & CSR Manager, Danone, traduit de l'annexe 3.5)

11.1.2 *La réduction de l'asymétrie d'information*

De cette publication résulte un changement dans les relations avec les parties prenantes externes pour 91% des répondants de l'enquête de Black Sun (2014) notamment dans la réduction de l'asymétrie d'information (Matuszyk & Rymkiewicz, 2018; Lee & Yeo, 2016) en améliorant la qualité des informations à leur disposition (Value Reporting Foundation, 2022c; Cortesi & Vena, 2019). En permettant de communiquer de manière transparente et compréhensible pour les parties prenantes internes et externes, l'entreprise peut mieux communiquer sur la valeur créée et sur la manière dont elle est partagée avec toutes les parties prenantes favorisant la durabilité de la valeur. Cela peut renforcer la confiance des parties prenantes dans l'engagement de l'organisation en faveur de la durabilité et de la création de valeur à long terme.

11.1.3 *Un partage équitable de la valeur créée*

La gestion intégrée, en incluant les intérêts, les ressources et les contraintes de l'ensemble des acteurs, peut aider l'organisation à déterminer de manière équitable et durable comment récompenser la contribution des employés à la création de valeur (Mio, 2016). En effet, en incluant les perspectives de toutes les parties prenantes dans les objectifs et des KPIs à la fois financiers et extra-financiers, la gestion intégrée peut aider à évaluer la performance des employés en fournissant une vue complète de leur contribution à la création de valeur pour l'organisation et à déterminer de manière équitable comment récompenser leur contribution.

À cet égard, l'entreprise est invitée à mettre en place des programmes de récompense équitable qui tiennent compte de la contribution de chaque employé à la création de valeur pour l'organisation afin de garantir que la valeur financière est distribuée équitablement. Cela peut inclure des programmes de bonus ou de partage des bénéfices qui tiennent compte de la performance financière et extra-financière individuelle et de l'impact de chaque employé sur la création de valeur pour l'organisation (Gosling et al., 2021). Ces programmes de récompense équitable peuvent renforcer la confiance des employés dans l'engagement de l'entreprise en faveur de la durabilité et de la création de valeur à long terme (Leick, 2022) ainsi que renforcer

leurs actions internes et externes en matière de comportement durable (Kang et al., 2022).

“[Les KPIs extra-financiers dans les bonus] Je pense que ce serait un bon moyen si tu en mets en place pour les employés pour entre guillemets les encourager à se concentrer sur des objectifs de durabilité on en revient à l’engagement des employés il y a plusieurs façon, c’en est une.” (Sustainable Business Competence Centre Content Manager, BNP Paribas Fortis, annexe 3.8)

Pour résumer, la publication d’un rapport intégré et la mise en place d’une gestion intégrée favorisent la durabilité de la valeur créée.

- La publication d’un rapport intégré permet de communiquer aux parties prenantes sur les actifs tangibles et intangibles de l’entreprise et sur les facteurs qui influencent la capacité de l’entreprise à créer de la valeur à long terme.
- La publication d’un rapport intégré peut contribuer à réduire l’asymétrie d’information entre l’entreprise et ses parties prenantes en fournissant des informations de qualité.
- La gestion intégrée peut aider l’entreprise à récompenser de manière équitable la contribution des employés à la création de valeur en incluant des programmes de bonus ou de partage des bénéfices qui tiennent compte de la performance financière et extra-financière individuelle, ainsi que de l’impact de chaque employé sur la création de valeur pour l’entreprise.

11.2 Application au modèle de création de valeur

Afin d’appliquer les implications de la gestion intégrée et du rapport intégré dans la mise en place de la dernière phase du cycle dynamique de création de valeur, la durabilité de la valeur, il est nécessaire de développer une liste d’étapes favorisant la communication sur la valeur créée et protégée par la gestion des actifs tangibles et intangibles de l’organisation ainsi que de la performance financière et non financière. La table 13, ci-dessous, détaille les 5 étapes permettant de mener à bien cet exercice. Dans les sous-sections suivantes, une application des étapes pertinentes est menée sur le cas de l’industrie des Fast Moving Consumer Goods.

Table 13 – Méthode de conservation, protection et distribution de la valeur en utilisant le <RI>

Étape	Explication	Suggestions
1.	Établir une stratégie de gestion intégrée qui inclut des programmes de bonus ou de partage des bénéfices qui tiennent compte de la performance financière et extra financière individuelle ainsi que de l’impact de chaque employé sur la création de valeur pour l’organisation :	1.1 Définir clairement les objectifs de l’organisation et déterminer comment la performance financière et non financière individuelle de chaque employé peut contribuer à atteindre ces objectifs. 1.2 Établir des KPIs financiers et non financiers qui reflètent l’impact de chaque employé sur la création de valeur pour l’organisation. 1.3 Communiquer clairement aux employés les objectifs de l’organisation et les KPIs qui seront utilisés pour évaluer leur contribution. 1.4 Mettre en place un système de suivi et de mesure de la performance qui permet de collecter et d’analyser les données de performance financière et non financière de chaque employé.
2.	Élaborer un rapport intégré qui présente les informations sur la performance de l’organisation y compris les KPIs financiers et	2.1 Former les employés à la collecte et la présentation des données de performance pertinentes pour les parties prenantes. 2.2 Présenter les données de manière à ce qu’elles soient faciles à comprendre et à interpréter pour les parties prenantes.

non financiers, et qui explique comment l'organisation crée de la valeur pour ses parties prenantes :	2.3 Utiliser des outils facilitant la création d'un rapport intégré tels que le modèle GRI qui définit un ensemble de critères et d'indicateurs de performance pour évaluer la performance d'une organisation en termes de durabilité, les normes de reporting de durabilité du SASB pour les entreprises cotées en bourse et/ou le cadre de référence IIRC qui vise à aider les organisations à communiquer de manière plus transparente sur leur performance financière et non financière. 2.4 Consulter des services de conseil et de certification dans les domaines de la durabilité et la RSE. Des entreprises telles que les Big4. PwC, par exemple, propose un guide d'implémentation du reporting intégré qui s'appuie sur les douze principes du GRI.
3. Communiquer le rapport intégré aux parties prenantes de l'organisation :	3.1 Organiser des réunions de présentation du rapport avec les différentes parties prenantes de l'organisation. 3.2 Utiliser des canaux de communication tels que le site web de l'organisation, les réseaux sociaux ou les newsletters pour diffuser le rapport auprès de toutes les parties prenantes.
4. Permettre aux parties prenantes de poser des questions et de discuter de la performance de l'organisation et de la manière dont elle crée de la valeur :	4.1 Prévoir des sessions de questions-réponses ou des ateliers de discussion dans le calendrier de l'organisation. 4.2 Encourager la participation active et l'échange d'idées en créant une atmosphère ouverte et accueillante et en leur fournissant suffisamment d'informations pour qu'ils puissent poser des questions. 4.3 Prévoir suffisamment de temps pour répondre aux questions et permettre aux parties prenantes de discuter de leurs préoccupations.
5. Élaborer un plan d'actions et de surveillance pour améliorer la performance de l'organisation et la création de valeur à long terme afin de s'assurer de la durabilité de la valeur :	5.1 Mettre en place des processus de surveillance et de révision pour s'assurer que l'organisation reste alignée sur ses objectifs durables. 5.2 Évaluer régulièrement la stratégie de gestion intégrée pour s'assurer qu'elle reste alignée sur l'objectif de durabilité et la modifier en fonction des résultats de l'évaluation et des commentaires des parties prenantes.

Dans l'objectif d'instaurer la quatrième phase du cycle dynamique de création de valeur, la livraison de la valeur, les entreprises de biens de la grande consommation sont invitées à suivre une méthode de conservation, protection et distribution de la valeur créée en utilisant le reporting intégré et, plus particulièrement, le rapport intégré et la gestion intégrée. Cette méthode est composée de 5 étapes clés s'appliquant en interne selon la stratégie de communication et les plans d'actions choisis par l'entreprise. De nombreuses entreprises FMCG ont été saluées pour la qualité de leurs rapports intégrés en raison de la transparence et de la qualité de leurs informations ainsi que de leur engagement en faveur de la durabilité et de la responsabilité sociétale. Parmi ces entreprises, Danone et The Coca-Cola Company ont notamment reçu des éloges pour la qualité de leurs rapports. Elles peuvent être considérées comme des exemples de bonne pratique pour d'autres entreprises lors de la rédaction de leurs rapports.

Cette qualité de rapport intégré est le résultat de leur engagement continu pour améliorer la transparence de leurs activités qui a débuté lorsqu'elles ont fait partie des 40 entreprises à la direction du programme pilote de rapports intégrés de l'IIRC (IFRS Foundation, 2011). Elles ont, par ailleurs, été reconnues comme parmi les entreprises les plus transparentes au monde par l'ONG Transparency International (2014). La transparence est un élément clé pour des entreprises produisant des produits de consommation destinés à un large public. Parmi les

reconnaisances reçues, Unilever s'est vu décerner le titre de leader du secteur des produits à usage personnel par le S&P's Dow Jones Sustainability Index en 2020 (S&P Global, 2020).

11.3 Conclusion

Cette quatrième et dernière section de l'analyse des résultats visait à comprendre comment le reporting intégré et ses éléments peuvent aider les entreprises à communiquer sur la valeur créée et protégée par la gestion des actifs tangibles et intangibles de l'organisation ainsi que sur leur performance financière et non financière. Il en résulte que le reporting intégré, et plus particulièrement la publication d'un rapport intégré, son outil de communication, a un rôle prépondérant dans cet exercice en permettant aux entreprises de communiquer aux parties prenantes de façon transparente et concise sur les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise et sur les facteurs qui influencent sa capacité à créer de la valeur à long terme. De plus, la publication d'un rapport intégré joue un rôle dans la réduction de l'asymétrie d'informations entre l'entreprise et ses parties prenantes en fournissant des informations de qualité.

Les entreprises peuvent aussi profiter de la gestion intégrée contribuant à améliorer la façon dont la valeur créée lors des phases précédentes est répartie entre ses parties prenantes. À cet égard, elles sont invitées à récompenser de manière équitable la contribution des employés à la création de valeur en tenant compte de la performance financière et extra-financière individuelle ainsi que de l'impact de chaque employé sur la création de valeur pour l'entreprise. Ces outils de gestion et de communication pourront, ensuite, fermer le cycle dynamique de création de valeur en étant réutilisés lors de la première phase, la définition de la valeur, en fournissant une vision holistique de l'entreprise. Finalement, afin d'appliquer ces utilisations du reporting intégré au modèle de création de valeur de l'industrie FMCG, une méthode de conservation, protection et distribution de la valeur en utilisant le reporting intégré a été présentée dans la table 13.

Partie IV. Discussion des résultats

Cette quatrième partie, la discussion des résultats, a pour but de mettre en perspective les résultats obtenus à la suite de la recherche théorique et qualitative basée sur des entretiens semi-structurés auprès de différents acteurs de l'industrie des biens de grande consommation à rotation rapide et du reporting intégré. À travers cette discussion, les principaux résultats de la recherche seront présentés et analysés en détaillant le nouveau modèle de création de valeur FMCG. Une approche critique et réflexive des résultats obtenus y est également mise en avant.

12 Recommandations générales

L'objectif de ce mémoire était de définir un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des Fast Moving Consumer Goods en prenant en compte les tendances de l'industrie à court, moyen et long terme ainsi que d'analyser dans quelles mesures le reporting intégré peut être bénéfique à cette définition durant les 4 phases du cycle. L'analyse des résultats a révélé l'importance pour ces entreprises d'avoir des objectifs de durabilité forts (*why*) permettant, grâce à un modèle opérationnel réinventé et une vision long termiste (*how*), d'adopter une

perspective véritablement holistique en profitant de leviers de création de valeur durable (*what*) afin de mettre en place un portefeuille de produits pertinent (*where*) (Buck et al., 2021).

Le cycle dynamique de création de valeur tel que présenté dans les quatre phases correspondantes de l'analyse des résultats permet, désormais, d'actualiser le modèle de création de valeur actuel de l'industrie FMCG en prenant en compte les diverses tendances disruptives qu'elle rencontre. Il en résulte que les cinq composantes du modèle (cfr. section 2.2 Modèle de création de valeur actuel) restent pertinentes mais se doivent d'être adaptées en conséquence des diverses tendances et de l'importance grandissante des considérations environnementales, sociales et sociétales. À cet égard, une sixième composante est ajoutée au modèle marquant l'importance de l'implémentation du reporting intégré et d'une vision long termiste et holistique.

12.1 Innovation et marketing pertinent

Les consommateurs évoluent et leurs attentes changent. Les milléniaux et la Gen-Z ont un pouvoir d'achat croissant et préfèrent les petites marques aux circuits de masse lorsqu'ils achètent des produits durables, frais et sains. La récession et la crise du COVID-19 ont également poussé les clients à être plus attentifs aux prix ainsi qu'aux considérations sociales, environnementales et d'influence sociale lors de leurs achats. Pour s'adapter à ces changements, les entreprises de produits de grande consommation doivent profiter du numérique et du big data afin de mieux segmenter et développer des marques pertinentes pour les micro-segments et micro-occasions tout en maintenant une gamme de produits concentrée sur un noyau efficace. Elles doivent également repenser leur processus d'innovation de produits en intégrant la durabilité à chaque étape de la génération d'idées à la R&D en passant par la commercialisation.

12.2 Ventes multicanales et numériques

Le paysage des canaux de vente évolue. Les discounters et les e-marketplaces (Amazon, Alibaba, etc.) gagnent en parts de marché. La Grande Distribution est amenée à agir en conséquence en recourant davantage aux alliances d'achat ce qui entraînera une baisse des prix obligeant les entreprises du secteur FMCG à travailler avec une marge brute plus faible et à faire face aux conflits de canaux. Pour s'adapter à ces changements, les entreprises FMCG sont incitées à adopter une approche multicanale en analysant leur écosystème propre ainsi qu'à privilégier les canaux de vente les plus rentables et pertinents pour palier aux baisses des marges tout en expérimentant et en se formant sur les nouveaux canaux comme Amazon, Alibaba et le web3.

12.3 Distribution sur les marchés en développement

Les marchés en développement continueront de représenter une importante opportunité de création de valeur et les acteurs locaux s'efforceront de l'obtenir à l'avenir. Pour s'y adapter, les entreprises FMCG se doivent d'apprendre à aligner leurs intérêts avec le besoin de développement et de bien-être des communautés locales. Pour ce faire, elles sont incitées à adapter leurs stratégies de vente et de marketing selon les complexités des consommateurs locaux. De plus, elles se doivent d'agir pour l'environnement local en facilitant le commerce de biens durables,

en formant des réseaux de coopération inter-organisationnelle, en créant des emplois favorisant l'inclusion et l'égalité des chance, en faisant la promotion de l'innovation et l'accélération de la diffusion des technologies vertes ainsi qu'en veillant à soutenir des politiques durables.

12.4 Modèle opérationnel perfectionné

Les entreprises FMCG sont soumises à une pluralité des attentes de leurs parties prenantes avec, d'une part, les investisseurs activistes qui les poussent à réduire leurs coûts opérationnels et, d'autre part, les consommateurs qui exigent des ambitions fortes en matière de durabilité. Pour s'y adapter, elles se doivent de réduire leurs coûts opérationnels en recourant à divers changements tels qu'en investissant dans les talents et les droits de décision locaux et/ou en optimisant les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement en mettant en place une chaîne d'approvisionnement intelligente. Cette optimisation de la chaîne d'approvisionnement peut aussi se faire dans un objectif de durabilité par exemple en mettant en place des infrastructures utilisant de l'hydrogène et/ou en ayant recours aux nouvelles technologies telles que l'imagerie satellite et le cloud computing pour s'assurer de la durabilité de la chaîne d'approvisionnement. Les changements doivent aussi se faire au niveau de la stratégie de l'entreprise, de ses employés et de son management en incluant des objectifs de durabilité pertinents.

12.5 Fusions et acquisitions programmatiques

Les pratiques de M&A dans l'industrie des FMCG vont se complexifier dans le futur pour certaines catégories de produits étant donné de l'attrait grandissant pour ce type de transactions. Pour s'y adapter, les entreprises FMCG sont invitées à opter pour une approche programmatique des M&A axée sur l'acquisition de challengers plutôt que sur la consolidation du marché ou l'expansion dans des zones adjacentes. Compte tenu des préoccupations environnementales et sociales les entreprises FMCG devront prendre en compte la durabilité dans leurs M&A. Pour ce faire, elles devront évaluer les cibles en fonction de leurs performances ESG et trouver des actifs qui feront progresser les initiatives ESG existantes tout en créant de la valeur économique. Elles devront aussi inclure les aspects ESG dans leurs différents processus de due diligence.

12.6 Reporting intégré & vision à long terme

Compte tenu des considérations ESG grandissantes, l'importance de mettre en place des pratiques de reporting intégré pour aiguiller les 5 autres composantes du modèle et d'avoir une vision à long terme dans les entreprises ne peut être sous-estimée. Le reporting intégré permet de fournir une vue holistique de la performance de l'entreprise en combinant les informations financières et non financières. Cela permet de mieux comprendre les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les risques auxquels elle est confrontée. De plus, il peut aider les décideurs à mieux prendre en compte l'impact de leurs décisions sur les parties prenantes y compris les employés, les clients, les fournisseurs et les actionnaires. Enfin, le rôle du reporting intégré et ses composantes telles que la gestion et le rapport intégré s'est avéré être non négligeable lors de la mise en place d'un cycle dynamique de création de valeur et ce durant les 4 phases du cycle : la définition, la création, la livraison et la durabilité de la valeur.

13 Approche critique et réflexive

Le "grand récit" dominant dans le monde des affaires et, dès lors dans l'industrie FMCG, qui met l'accent sur la maximisation de la valeur pour l'actionnaire par des actions économiquement rationnelles n'est pas adapté aux rôles des dirigeants en tant que penseurs intégrés soucieux d'équilibrer de nombreuses valeurs. La pensée intégrée est une approche qui consiste à prendre en compte de nombreuses valeurs incommensurables dans la prise de décisions. Dès lors, cela implique des changements dans la façon dont les dirigeants d'entreprise sont formés et une remise en question morale et politique de la légitimité de ces dirigeants pour décider et agir en faveur de la durabilité pour l'humanité (Aras & Williams, 2022).

Par conséquent, il est également probable que cela nécessitera des modifications des institutions sociales telles que les institutions économiques, gouvernementales et éducatives pour permettre aux dirigeants actuels et futurs de penser de manière intégrée. En fin de compte, la création de valeur financière reste et restera importante, mais elle ne doit plus être la seule préoccupation des entreprises. En intégrant la valeur extra-financière dans leur stratégie, les entreprises peuvent garantir une création de valeur durable et responsable qui profitera à l'ensemble de la société et de l'environnement (Aras & Williams, 2022). Cependant, selon le World Economic Forum (2022), seulement 60% des organisations ont des stratégies de développement durable, bien que 90% des dirigeants estiment que le développement durable est important.

Partie V. Conclusion

14 Résumé de l'étude

L'industrie des Fast Moving Consumer Goods a, au cours des 40 années qui ont précédé la crise financière mondiale de 2007-2008, connu une croissance continue et effrénée en produisant un profit économique en constante augmentation, le second rendement total aux actionnaires le plus élevé de toutes les industries et un succès indéniable de ses marques de masse en ayant créé, en 2010, 23 des 100 premières marques mondiales grâce à un modèle de création de valeur développé juste après la seconde guerre mondiale et qui a peu changé depuis.

Cependant, bien que ce modèle de création de valeur ait sur-performé; la performance de l'industrie sur les plans économiques et boursiers ayant suivi la crise a faibli tandis que son implication dans la destruction de valeur environnementale, sociale et sociétale a, quant à elle, augmenté impactant, ainsi, la santé et la pertinence des entreprises composant l'industrie. À cet égard, il a été analysé 12 tendances disruptives ayant un impact sur sa capacité à créer de la valeur. Cette analyse a démontré l'importance de redéfinir son modèle de création de valeur.

Toutefois, l'industrie des biens de la grande consommation à rotation rapide est rentrée dans une ère mondiale, complexe et interconnectée lui imposant d'agir en tant qu'acteur clé de cette nouvelle approche multipartite de la création de valeur dans laquelle le profit sans but n'est plus une voie durable vers la création de valeur à long terme. C'est pourquoi l'objectif de ce mémoire était de définir un cycle dynamique de création de valeur en prenant en compte les tendances de

l'industrie à court, moyen et long terme ainsi que d'analyser dans quelles mesures le reporting intégré peut être bénéfique à cette définition durant les quatre phases du cycle.

Il ressort de cette étude que le reporting intégré ainsi que ses composantes telles que la gestion intégrée et le rapport intégré ont un rôle prépondérant dans l'implémentation de ce cycle dynamique et ce tout au long des quatre phases le constituant. Premièrement, lors de la définition de la valeur, il permet d'avoir une vision holistique de l'entreprise ainsi que de décloisonner les silos internes favorisant la communication. Lors de la phase de création de valeur, il permet aux entreprises de mieux comprendre son environnement et, dès lors, de s'adapter plus rapidement aux changements en ayant une vision claire de ses ressources clés et de ses capacités.

Lors de la phase de livraison de la valeur, il implique une communication complète et transparente de la performance de l'entreprise aux parties prenantes en considérant un large éventail de KPIs financiers et extra-financiers selon chaque type de capitaux. Enfin, lors de la phase de durabilité de la valeur, il permet, de par la publication d'un rapport intégré, de communiquer aux parties prenantes sur les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise et sur les facteurs qui influencent la capacité de l'entreprise à créer de la valeur à long terme. Quant à la gestion intégrée, elle permet d'aider les entreprises à récompenser de manière équitable la contribution des employés à la création de valeur en incluant des programmes de bonus ou de partage des bénéfices qui tiennent compte de la performance financière et extra-financière individuelle ainsi que de l'impact de chaque employé sur la création de valeur pour l'entreprise.

Diverses méthodes constituées d'étapes et de suggestions permettant d'implémenter chacune des ces quatre phases en utilisant le reporting intégré et ses composantes ont aussi été présentées. Enfin, un modèle de création de valeur FMCG actualisé a été détaillé. Ce modèle, en plus de détailler l'importance d'inclure le reporting intégré et une vision à long terme dans la gestion de l'entreprise, met en exergue les diverses solutions pouvant être mises en place par les entreprises FMCG afin de répondre de façon durable aux tendances disruptives qu'elles rencontrent.

15 Limites et recherches futures

Ce mémoire présente certaines limites qu'il est important de souligner et qui pourraient être abordées dans des recherches futures. Tout d'abord, il est pertinent de se rendre compte que, de par le sujet analysé, une recherche indépendante pourrait être menée sur chacune des 12 tendances étudiées compte tenu de la pluralité des domaines impliqués. Concernant l'échantillon, sa taille n'est pas suffisante pour couvrir l'ensemble des impacts des tendances disruptives analysées bien qu'une certaine redondance des informations ait été constatée au cours des entretiens, marquant un niveau acceptable d'exhaustivité. Une limitation dans la sélection de l'échantillon peut également être soulignée par le fait que la majorité des répondants travaillent dans des entreprises basées en Europe. Des répondants d'autres pays et cultures pourraient fournir des informations supplémentaires utiles pour ce sujet. Enfin, le reporting intégré et les tendances FMCG étant en perpétuel changement, une limite liée à la possible non-exhaustivité des impacts et implications est à souligner. Afin de fournir une étude plus précise, les recherches futures pourraient segmenter l'analyse en se concentrant sur une tendance en particulier.

Bibliographie

- Abdelnour, A., Babbitz, T., & Moss, S. (2020). *Pricing in a pandemic : Navigating the COVID-19 crisis*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/pricing-in-a-pandemic-navigating-the-covid-19-crisis>.
- AccountAbility (2022). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard*. En ligne <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>.
- Accounting for Sustainability (2021). *Navigating The Reporting Landscape : An Introduction To Sustainability-Related Reporting For Finance Professionals*. En ligne <https://www.accountingforsustainability.org/content/dam/a4s/corporate/home/KnowledgeHub/Guide-pdf/Navigating%20the%20Reporting%20Landscape.pdf.downloadasset.pdf>.
- Adams, C., Alldredge, K., Mueller, C., & Whitmore, J. (2016). *Simpler is (sometimes) better : Managing complexity in consumer goods*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/simpler-is-sometimes-better-managing-complexity-in-consumer-goods>.
- Adinarayan, T. & Smith, R. (2022). *Activist Hedge Fund Trian Builds Stake in Unilever : FT*. En ligne sur le site web de Bloomberg <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-23/activist-hedge-fund-trian-partners-builds-stake-in-unilever-ft#:~:text=Nelson%20Peltz's%20activist%20hedge%20fund,'s%20consumer%2Dhealth%20unit>.
- Administration du Commerce International (2021). *India - Country Commercial Guide : Distribution and Sales Channels*. En ligne <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/india-distribution-and-sales-channels-0>.
- Afolalu, S., Oladipupo, S., Ongbali, S., & Udo, M. (2022). The roles of implementing key sustainable manufacturing strategy in production efficiency improvement of fast moving consumable goods : A review. *AIP Conference Proceedings*, 2437(1), 020138. <https://doi.org/10.1063/5.0094062>.
- Ahuja, K., Perrey, J., & Segel, L. (2017). *Invest, Create, Perform : Mastering the three dimensions of growth in the digital age*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/invest-create-perform>.
- Akbaraly, M. (2019). *Les 12 Objectifs et Enjeux Majeurs du Reporting Intégré*. En ligne sur le site web de Ipedis <https://blog.ipedis.com/objectifs-enjeux-reporting-integre>.
- Al-Htaybat, K. & Alberti, L. (2018). Integrated thinking leading to integrated reporting : case study insights from a global player. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 31(4), 1435–1460. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2016-2680>.

- Allain, M., Avignon, R., & Chambolle, C. (2020). Purchasing alliances and product variety. *International Journal of Industrial Organization*, 73(1), 102641. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2020.102641>.
- Allredge, K., Jacobs, J., & Teichner, W. (2021). *Great Expectations : Navigating challenging stakeholder expectations of brands*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/great-expectations-navigating-challenging-stakeholder-expectations-of-brands>.
- Almquist, E., Bloch, N., & Senior, J. (2016). *The Elements of Value*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>.
- Amazon (2022). *Amazon Go : A smart store with true grab-and-go*. En ligne <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>.
- Amit, R. & Zott, C. (2010). Business model design : an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>.
- Anheuser-Busch InBev (2016). *Anheuser-Busch InBev Announces Completion of Combination with SABMiller*. En ligne https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/releases/10October2016/Announcement_of_Completion_of_the_Belgian_Merger.pdf.
- Anheuser-Busch InBev (2022). *2021 Annual Report*. En ligne https://www.ab-inbev.com/assets/pdfs/AB%20InBev%20-%202021%20Annual%20Report_FINAL.pdf.
- Anwar, S. (2018). Fast-moving consumer goods (fmcgs) and emerging markets : Consumer convergence, mncs, and globalization : An abstract. *Springer International Publishing*, 1, 263–264. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99181-8_85.
- Aras, G. & Williams, P. (2022). Integrated reporting and integrated thinking : Proposing a reporting model that induces more responsible use of corporate power. *Sustainability*, 14(6), 3277. <https://doi.org/10.3390/su14063277>.
- Aripaka, P. & Naidu, R. (2022). *Activist investor provides twist in Unilever soap opera*. En ligne sur le site web de Reuters <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/unilever-shares-gain-after-activist-investor-peltz-builds-stake-2022-01-24/>.
- Armstrong, C., Guay, W., & Weber, J. (2010). The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 179–234. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.10.001>.
- Association of Chartered Certified Accountants (2013). *What do investors expect from non-financial reporting ?*. En ligne <https://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/sustainability-reporting/tech-tp-wdir.pdf>.

- Association of Chartered Certified Accountants (2016). *Integrated reporting case study : University of Edinburgh*. En ligne <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/Insights-into-integrated-reporting-2-walking-the-talk/university-of-edinburgh.html>.
- Association of Chartered Certified Accountants (2020). *Insights into integrated reporting 4.0 : the story so far*. En ligne https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/IR_4/PI-INSIGHTS-IR-4.0.pdf.
- Association of Chartered Certified Accountants (2021). *Invisible threads : communicating integrated thinking*. En ligne <https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/Invisible-threads-communicating-integrated-think.html>.
- Atmar, H., Hudson, S., Koshy, A., Rickert, S., & Sletatt, R. (2020). *The next normal in consumer : Implications for Consumer Goods M&A*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-next-normal-in-consumer-implications-for-consumer-goods-m-and-a>.
- Auffrey, C. (2022). *Casino crée des passerelles entre metaverse et monde physique*. En ligne sur le site web de Coins.fr <https://coins.fr/casino-cree-passerelles-metaverse-monde-physique/>.
- Azam, Z., Mehmood, K., & Awan, S. (2011). One report : Bringing change in corporate reporting through integration of financial and non-financial performance disclosure. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 1(1), 50–71. <https://doi.org/10.5296/ijافر.v1i1.831>.
- Baboukardos, D., Ishola, A., & Mangena, M. (2021). Integrated thinking and sustainability reporting assurance : International evidence. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 1580–1597. <https://doi.org/10.1002/bse.2695>.
- Bachmann, H., Ligon, R., & Skeritt, D. (2022). *The powerful role financial incentives can play in a transformation*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/the-powerful-role-financial-incentives-can-play-in-a-transformation>.
- Baker, B., Fedder, C., Joshi, S., Renner, B., & Upadhyaya, J. (2019). *The future of fresh : Strategies to realize value in the fresh food category*. En ligne sur le site web de Deloitte https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5237_The-future-of-fresh/DI_The-future-of-fresh.pdf.
- Balu, N. (2020). *Coca-Cola predicts recovery after 'most challenging' quarter*. En ligne sur le site web de Reuters <https://www.reuters.com/article/us-coca-cola-results-idUSKCN24M1G9>.

- Banterle, A., Cavaliere, A., De Marchi, E., Parolini, M., & Pigliafreddo, S. (2020). Plastic packaging goes sustainable : An analysis of consumer preferences for plastic water bottles. *Environmental Science & Policy*, 114(1), 305–311. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2020.08.014>.
- Bar Am, J., Engels, N., Gatzert, S., Lang, J., & Sanger, F. (2022). *How to prepare for a sustainable future along the value chain*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/how-to-prepare-for-a-sustainable-future-along-the-value-chain>.
- Baron, R. (2014). *The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance*. En ligne sur le site web de l'Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) <https://www.oecd.org/sd-roundtable/papersandpublications/The%20Evolution%20of%20Corporate%20Reporting%20for%20Integrated%20Performance.pdf>.
- Barros, V., Miranda Sarmiento, J., Rino Vieira, P., & Verga Matos, P. (2022). M&a activity as a driver for better esg performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 175(1), 121338. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121338>.
- 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*, 62(1), 43–64. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.005>.
- Batteau, P. (2009). Actionnaires, dirigeants financiers et managers : Historique et perspectives. *Revue française de gestion*, 198-199(8-9), 319–342. <https://www.cairn.info/revue--2009-8-page-319.htm>.
- Begley, S. & McOuat, A. (2020). *Turning private labels into powerhouse brands*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/turning-private-labels-into-powerhouse-brands>.
- Benrqya, Y. (2019). Costs and benefits of using cross-docking in the retail supply chain : A case study of an fmcg company. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(4), 412–432. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2018-0119>.
- Berny, N. (2019). Le role des lobbies dans la fabrique de la norme environnementale. *Deliberee*, 8(1), 26–32. <https://doi.org/10.3917/delib.008.0026>.
- Beschorner, T. (2013). Creating shared value : The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106–112. <https://doi.org/10.12747/bejr2013.01.17>.
- Beske, F., Haustein, E., & Lorson, P. (2020). Materiality analysis in sustainability and integrated reports. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 162–186. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2018-0343>.

- Bhakoo, V., Dembek, K., & Singh, P. (2016). Literature review of shared value : A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(1), 231–267. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2554-z>.
- Bharadwaj, A., Izaret, J.-M., Taylor, L., & Witschi, P. (2021). *Understanding the Global Price-Sensitive Consumer*. En ligne sur le site web de Boston Consulting Group <https://www.bcg.com/publications/2021/consumer-price-sensitivity>.
- Black Sun (2014). *Realizing the benefits : The impact of Integrated Reporting*. En ligne https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_.Sun_.Research_.IR_.Impact.Single.pages.18.9.14.pdf.
- Blackwell, B., Fordham, A., & G.M., R. (2017). Corporate social responsibility in resource companies – opportunities for developing positive benefits and lasting legacies. *Resources Policy*, 52(1), 366–376. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.04.009>.
- Bloomberg (2022). *FMCG Market Size to Reach USD 15,361.8 Billion by 2025 at a CAGR of 5.4% | Valuates Reports*. En ligne <https://www.bloomberg.com/press-releases/2022-02-02/fmcg-market-size-to-reach-usd-15-361-8-billion-by-2025-at-a-cagr-of-5-4-valuates-reports>.
- Boaventura, J., Bosse, D., de Mascena, K., & Sarturi, G. (2020). Value distribution to stakeholders : The influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2), 101883. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.003>.
- Bockstette, V., Pfitzer, M., & Stamp, M. (2013). *Innovating for Shared Value*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>.
- Bona, C., Frantz, R., Koslow, L., Nadres, B., & Ratajczak, D. (2020). *How Marketers Can Win with Gen Z and Millennials Post-COVID-19*. En ligne sur le site web de Boston Consulting Group <https://www.bcg.com/publications/2020/how-marketers-can-win-with-gen-z-millennials-post-covid>.
- Bonnet, D., McAfee, A., & Westerman, G. (2012). *The Advantages of Digital Maturity*. En ligne sur le site web du MIT Sloan Management Review <https://sloanreview.mit.edu/article/the-advantages-of-digital-maturity/>.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance : an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45(1), 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>.
- Bové, A.-T., D’Herde, D., & Steven, S. (2017). *Sustainability’s deepening imprint*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainabilitys-deepening-imprint>.

- Bové, A.-T. & Swartz, S. (2016). *Starting at the source : Sustainability in supply chains*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/starting-at-the-source-sustainability-in-supply-chains>.
- Braga, V., Castro, T., Ferreira, P., Galvão, A., Mascarenhas, C., Marques, C., & Moreira, L. (2021). Sustainable international expansion via cooperation networks in the manufacturing industries. *Sustainability*, 13(24), 14013. <https://doi.org/10.3390/su132414013>.
- Bray, M. & Chapman, M. (2012). *What does an Integrated Report look like ?*. En ligne sur le site web de KPMG <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/04/what-does-ir-look-like.pdf>.
- Break Free From Plastic (2021). *In search of the world's top corporate plastic polluters*. En ligne <https://www.breakfreefromplastic.org/globalbrandauditreport2018/>.
- Brennan, N. (2018). Do firms effectively communicate with financial stakeholders ? a conceptual model of corporate communication in a capital market context. *Accounting and Business Research*, 48(5), 553–577. <https://doi.org/10.1080/00014788.2018.1470143>.
- Brones, F. & Carvalho, M. (2015). From 50 to 1 : integrating literature toward a systemic ecodesign model. *Journal of Cleaner Production*, 96(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.036>.
- Brooks, J., Horrocks, C., & King, N. (2018). *Interviews in Qualitative Research*. London : Sage. ISBN :978-1-4462-7496-5.
- Brown, D., Marshall, S., & Rupley, K. (2017). Evolution of corporate reporting : from stand-alone corporate social responsibility reporting to integrated reporting. *Research in Accounting Regulation*, 29(2), 172–176. <https://doi.org/10.1016/j.racreg.2017.09.010>.
- Bryant, Y. (2016). *The Changing Face Of FMCG Procurement - To Centralise Or Not To Centralise ?*. En ligne sur le site web de Combined Selection Group <https://www.csgtalent.com/blog/2016/05/centralising-fmcg-procurement>.
- Brzoska, T. & Wogritsch, A. (2018). *Raising Prices in Consumer Goods : How to Succeed*. En ligne sur le site web de Simon Kutcher & Partners <https://www.simon-kutcher.com/en/blog/preiserhoehung-bei-konsumguetern-so-gelingts>.
- Buck, R., Conrath, A., de la Boulaye, P., Dervichian, M., Ometto, M., & Wullenweber, J. (2021). *Seeking renewal : At-scale holistic transformation in the consumer-goods industry*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/seeking-renewal-at-scale-holistic-transformation-in-the-consumer-goods-industry>.

- Buck, R., Francis, T., Little, E., Moutlon, J., & Phillips, S. (2020). *How consumer-goods companies can prepare for the next normal*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/How%20consumer%20goods%20companies%20can%20prepare%20for%20the%20next%20normal/How-consumer-goods-companies-can-prepare-for-the-next-normal.pdf>.
- Burdon, S., Mooney, G., & Al-Kilidar, H. (2015). Navigating service sector innovation using co-creation partnerships. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(3), 285–303. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2013-0164>.
- Burke, J. & Clark, C. (2016). The business case for integrated reporting : insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273–283. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.001>.
- Busco, C., Frigo, M., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2013). *Integrated Reporting Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability*. Springer. ISBN :978-3-319-02168-3.
- Busco, C., Granà, F., & Quattrone, P. (2017). *Aligning purpose and the business model to market opportunities and sustainable performance*. En ligne sur le site web du Chartered Institute of Management Accountants <https://www.cimaglobal.com/Documents/Research%20and%20Insight/Integrated%20Thinking%20Report%20vol%2013%20issue%203.pdf>.
- Bédier, C. (2022). *Stratégie M&A*. En ligne sur le site web de Deloitte <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/fusions-acquisitions/solutions/strategie-m-et-a.html>.
- Cabedo, D. & Beltrán, J. (2004). The disclosure of risk in financial statements. *Accounting Forum*, 28(1), 181–200. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2003.10.002>.
- Camilleri, M. (2018). Theoretical insights on integrated reporting : the inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. *Corporate Communications : An International Journal*, 23(4), 567–581. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0016>.
- Carbon Disclosure Project, Climate Disclosure Standards Board , Global Reporting Initiative, International Integrated Reporting Council, & Sustainability Accounting Standards Board (2020). *Reporting on enterprise value : Illustrated with a prototype climate-related financial disclosure standard*. En ligne https://29kjwb3armds2g3gi4lq2sx1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Reporting-on-enterprise-value_climate-prototype_Dec20.pdf.
- Carpi, R., Douglas, J., & Gascon, F. (2017). *Performance management : Why keeping score is so important, and so hard*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>.

- Cawthray, B. (2017). *Emerging markets overtake developed in FMCG spend*. En ligne sur le site web de Kantar <https://www.kantarworldpanel.com/global/News/Emerging-markets-overtake-developed-in-FMCG-spend>.
- Ceccarelli, A., Gendron, C., & Morin-Esteves, C. (2016). *Les rapports de développement durable : Dialogues autour de la définition et de la mesure de la performance extra financière des entreprises* [congrès]. RIODD, Saint-Étienne. https://riodd2016.sciencesconf.org/94710/RIODD_2016_Gendron_Morin_Ceccarelli_1_actes_bis.pdf.
- Charm, T., Dhar, R., Haas, S., Liu, J., Novemsky, N., & Teichner, W. (2020). *Understanding and shaping consumer behavior in the next normal*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/understanding-and-shaping-consumer-behavior-in-the-next-normal>.
- Chavy, F., Postel, N., Sobel, R., & Cazal, D. (2011). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Nouvelle régulation du capitalisme ?* Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion. doi :10.4000/books.septentrion.9076.
- Cheng, M., Conradie, P., Green, W., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework : Key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90–119. <https://doi.org/10.1111/jifm.12015>.
- Cheng, M. & Green, W. (2019). Materiality judgments in an integrated reporting setting : the effect of strategic relevance and strategy map. *Accounting, Organizations and Society*, 73(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.07.001>.
- Choudhury, S., Nauhbar, V., Rastogi, V., & Utama, E. (2015). *Fast-Moving Consumer Goods : Capitalizing on a Growing Population of Shoppers : Indonesian Consumer Series*. En ligne sur le site web de Boston Consulting Group <https://www.bcg.com/publications/2015/globalization-consumer-products-fast-moving-consumer-goods-capitalizing-on-a-growing-population-of-shoppers>.
- Chun, R. (2006). Innovation and reputation : An ethical character perspective. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 63–73. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00369.x>.
- Churet, C. & Eccles, R. (2014). Integrated reporting, quality of management, and financial performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), 56–64. <https://doi.org/10.1111/jacf.12054>.
- Cinquini, L. & De Luca, F. (2022). *Non-financial Disclosure and Integrated Reporting : Theoretical Framework and Empirical Evidence*. Springer. ISBN :3030903540.

- Clark, C., Krambia-Kapardis, M., & Zopiatis, A. (2016). Satisfaction gap in public sector financial reporting. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 6(3), 232–253. <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2013-0040>.
- Colicchia, C., Kim, S., & Menachof, D. (2018). Ethical sourcing : An analysis of the literature and implications for future research. *Journal of Business Ethics*, 152, 1033–1052. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3266-8>.
- Collège des Directeurs du Développement Durable (2017). *Le rapport intégré, incarnation mais aussi catalyseur de l'integrated thinking ?*. En ligne <https://www.cd-dd.fr/rapport-integre-incarnation-catalyseur-integrated-thinking/>.
- Commission Européenne (2020). *Retail alliances in the agri-food supply chain explained and their potential benefits for consumers and suppliers assessed*. En ligne https://ec.europa.eu/info/news/retail-alliances-agri-food-supply-chain-explained-and-their-potential-benefits-consumers-and-suppliers-assessed-2020-may-13_en.
- Commission Européenne (2022a). *Corporate sustainability reporting*. En ligne https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en.
- Commission Européenne (2022b). *Financial reporting :EU rules on financial information disclosed by companies*. En ligne https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/financial-reporting_en.
- Conroy, P. & Narula, A. (2011). *The profit margin squeeze : Structural strategies for consumer product companies*. En ligne sur le site web de Deloitte <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/the-profit-margin-squeeze-structural-strategies-for-consumer-product-companies/DUP104-Profit-Margin-Squeeze.pdf>.
- Conseil de l'UE (2022). *Le Conseil adopte sa position concernant la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD)*. En ligne <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2022/02/24/council-adopts-position-on-the-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd/>.
- Corazza, L., Scagnelli, S., & Mio, C. (2017). Simulacra and sustainability disclosure : Analysis of the interpretative models of creating shared value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 414–434. <https://doi.org/10.1002/csr.1417>.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory (éd. 4th edition)*. Los Angeles : Sage.
- Corporate Finance Institute (2022a). *Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) : What are Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) ?*. En ligne <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/fast-moving-consumer-goods-fmcg/>.

- Corporate Finance Institute (2022b). *Zero-Based Budgeting : A budget starting from scratch*. En ligne <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/zero-based-budgeting/>.
- Corporate Reporting Dialogue (2019). *Understanding the value of transparency and accountability*. En ligne https://www.cdsb.net/sites/default/files/understanding_the_value_of_transparency_and_accountability_report.pdf.
- Cortesi, A. & Vena, L. (2019). Disclosure quality under integrated reporting : A value relevance approach. *Journal of Cleaner Production*, 220(1), 745–755. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.155>.
- Cote, C. (2022). *Business Insights : Product Innovation : What Business Leader Need to Know*. En ligne sur le site web de Harvard Business School Online <https://online.hbs.edu/blog/post/product-innovation>.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., & Matten, D. (2014). Contesting the value of creating shared value. *California Management Review*, 56(2), 130–153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>.
- Cretté, O. (2015). Reporting intégré et mesure de la performance. limites et perspectives d’une approche par les parties prenantes et les territoires en France et en Allemagne. *Prospectives et stratégie*, 6(1), 57–79. <https://doi.org/10.3917/pstrat.006.0057>.
- Danone (2014). *Economic and Social Report : Bringing Health Through Food To As Many People As Possible*. En ligne https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en-all-publications/2014/integratedreports/Danone_RES2014_EN_01.pdf.
- Danone (2022). *Danone Manifesto Ventures :A Diverse Portfolio of Talents*. En ligne <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/Danone-Manifesto-Ventures.html#DMV>.
- Daood, A. & Menghwar, P. (2021). Creating shared value : A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Review*, 23(1), 466–485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>.
- Datta, H., Ailawadi, K., & van Heerde, H. (2018). How well does consumer-based brand equity align with sales-based brand equity and marketing-mix response ? *Journal of Marketing*, 81(3), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0340>.
- Davis, T. (2021). *The Future of Value Creation*. En ligne sur le site web de The Consumer Goods Forum <https://www.theconsumergoodsforum.com/blog/2021/10/26/the-future-of-value-creation/>.

- Dawar, N. & Frost, T. (1999). *Competing with Giants : Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/1999/03/competing-with-giants-survival-strategies-for-local-companies-in-emerging-markets>.
- De Massis, A., Matzler, K., Miroshnychenko, I., & Strobl, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation : Empirical evidence from italian smes. *Journal of Business Research*, 130(1), 670–682. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.015>.
- de Medeiros, J., Duarte Ribeiro, J., & Kolling, C. (2022). Performance of the cosmetics industry from the perspective of corporate social responsibility and design for sustainability. *Sustainable Production and Consumption*, 30(1), 171–185. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.12.002>.
- de Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated reporting : Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042–1067. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2014-1736>.
- De Vusser, C., Burack, R., MacArthur, H., & Yang, K. (2022). *The Private Equity Market in 2021 : The Allure of Growth*. En ligne sur le site web de Bain & Company <https://www.bain.com/insights/private-equity-market-in-2021-global-private-equity-report-2022/>.
- Delberghe, C., Herbert, R., Laizet, F., Läubli, D., Nyssens, J., Rastrollo, B., Vallöf, R., & Wachinger, T. (2022). *Navigating the market headwinds :The State of Grocery Retail 2022*. En ligne sur le site web de EuroCommerce <https://www.eurocommerce.eu/app/uploads/2022/04/navigating-the-market-headwinds-the-state-of-grocery-retail-2022-europe.pdf>.
- Deloitte (2022). *How consumers are embracing sustainability*. En ligne <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>.
- Deng, D., Kou, M., Lannes, B., & Yu, J. (2019). *Premium Products, Small Brands and New Retail*. En ligne sur le site web de Bain & Company https://www.bain.com/contentassets/3f39e43462aa4afd8f8fe08e70e7c17e/bain_report_china_shopper_vol1_a4.pdf.
- Dilling, P. (2016). Reporting on long-term value creation—the example of public canadian energy and mining companies. *Sustainability*, 8(9), 938. <https://doi.org/10.3390/su8090938>.
- Dollens, J., Ettenson, R., Knowles, J., & Lynch, P. (2020). *Growth Opportunities for Brands During the COVID-19 Crisis*. En ligne sur le site web du MIT Sloan Management Review <https://sloanreview.mit.edu/article/growth-opportunities-for-brands-during-the-covid-19-crisis/>.

- Dorobantu, S. & Flemming, D. (2017). *It's Never Been More Important for Big Companies to Listen to Local Communities*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2017/11/its-never-been-more-important-for-big-companies-to-listen-to-local-communities>.
- Dosi, G., Teece, D., & Winter, S. (1990). Les frontières des entreprises. vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise. *Revue d'Économie Industrielle*, 51(1), 238–254. https://www.persee.fr/doc/rei_0154-3229_1990_num_51_1_1315.
- Dossi, A. (2010). You learn from what you measure : Financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning*, 43(1), 498–526. doi:10.1016/j.lrp.2010.01.002.
- Dräger, H. (2018). *Driving Value Creation Through Integrated Thinking and Reporting*. En ligne sur le site web de BDO International <https://www.bdo.global/getattachment/Insights/Audit-Assurance/BDO-integrated-thinking-and-reporting-journey-guid/IRSTF-IR-journey-guide-FINAL.pdf.aspx?lang=en-GB&ext=.pdf>.
- du Toit, E. (2017). The readability of integrated reports. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 629–653. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2017-0165>.
- Dumitru, M. & Sofian, I. (2017). The compliance of the integrated reports issued by european financial companies with the international integrated reporting framework. *Sustainability*, 9(8), 1319. <https://doi.org/10.3390/su9081319>.
- Duong, B. & Thanh, T. (2021). Stakeholders' views on integrated reporting - case study in vietnam. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 196, 42–51. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211119.005>.
- Dutescu, A., Pugna, I., & Stanila, G. (2018). Performance management in the data-driven organisation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 816–828. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0073>.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>.
- Eccles, R. & Krzus, M. (2010). *One Report : Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. New York : John Wiley & Sons. ISBN :978-2717861464.
- Eccles, R. & Serafeim, G. (2014). *Corporate and Integrated Reporting : A Functional Perspective*. Havard Business school, Working Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2388716>.
- European Union Law (2014). *Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council*. En ligne <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0095>.

- Faccio, T. & Ghosh, J. (2021). Taxing multinationals : A fundamental shift is under way. *Intereconomics*, 56(1), 62–63. <https://doi.org/10.1007/s10272-021-0953-1>.
- Faeste, L., Friedman, D., Lotan, H., & Reeves, M. (2019). Beat the Odds in M&A Turnarounds. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 69–73. <https://www.proquest.com/openview/b08aa87a650a5a17cd443670f27b97f0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>.
- Falke, A., Schröder, N., & Hofmann, C. (2021). The influence of values in sustainable consumption among millennials. *Journal of Business Economics*, 1, 772–779. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01072-7>.
- Farag, H., Foldes, J., Lay, C., & Park, A. (2020). *Put Value Creation at the Center of Your Transformation*. En ligne sur le site web de Boston Consulting Group <https://www.bcg.com/publications/2020/put-value-creation-at-the-center-of-your-transformation>.
- Favino, C., Marzi, G., Terzani, S., & Turzo, T. (2022). Non-financial reporting research and practice : Lessons from the last decade. *Journal of Cleaner Production*, 345(1), 131154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131154>.
- Fernandez-Feijoo, B., Ruiz, S., & Vaz, N. (2016). Integrated reporting : an international overview. *Business Ethics*, 25(4), 577–591. <https://doi.org/10.1111/beer.12125>.
- Ferracuti, E. & Stubben, S. (2019). The role of financial reporting in resolving uncertainty about corporate investment opportunities. *Journal of Accounting and Economics*, 68(2-3), 101248. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2019.101248>.
- Filieri, R., Rialti, R., S., Y., & L., Z. (2020). Unpacking the relationship between social media marketing and brand equity : The mediating role of consumers' benefits and experience. *Journal of Business Research*, 117(1), 256–267. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.001>.
- Finneman, B., Spagnuolo, E., & Rahilly, L. (2020). *How Gen Z and millennials are shaping the future of US retail*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-gen-z-and-millennials-are-shaping-the-future-of-us-retail>.
- Flower, J. (2015). The international integrated reporting council : a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.002>.
- Forbes Business Development Council (2020). *Connecting To Local Communities : 13 Effective Strategies For Businesses*. En ligne <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2020/03/25/connecting-to-local-communities-13-effective-strategies-for-businesses/?sh=40f26c5da435>.

- Foroudi, P., Foroudi, M., Gupta, S., Jin, Z., & Kitchen, P. (2018). Perceptual components of brand equity : Configuring the symmetrical and asymmetrical paths to brand loyalty and brand purchase intention. *Journal of Business Research*, 89(1), 462–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.031>.
- Francis, J., Nanda, D., & Olsson, O. (2008). Voluntary disclosure, earnings quality, and cost of capital. *Journal of Accounting Research*, 46(1), 52–99. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00267.x>.
- Francois, M., Razdan, R., Seong, J., & Yamakawa, N. (2021). *The shifting consumer packaged goods market in a diversifying Asia*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-asia/the-shifting-consumer-packaged-goods-market-in-a-diversifying-asia>.
- Frazier, J. (2018). *Why Small Brands are Stealing the Spotlight*. En ligne sur le site web de Nielsen <https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2018/perspectives-why-small-brands-are-stealing-the-spotlight/>.
- Friedman, D., Gell, J., Sanchez Arroyo, C., Shinall, P., Wald, D., & Wilson, T. (2019). *Riding the M&A Wave in Consumer Goods*. En ligne sur le site web de Boston Consulting Group <https://www.bcg.com/publications/2019/riding-mergers-acquisitions-wave-in-consumer-goods>.
- Friedman, M. (1970). *A Friedman doctrine : The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*. En ligne sur le site web de The New York Times [version numérisée] <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.
- Frías-Aceituno, J., García-Sánchez, I., & Rodríguez-Ariza, L. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International Business Review*, 22(5), 828–838. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.01.007>.
- Geddes, L., Nuttall, R., & Parekh, E. (2020). *The pivotal factors for effective external engagement*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-pivotal-factors-for-effective-external-engagement>.
- Gerdeman, D. (2019). *Lipstick Tips : How Influencers Are Making Over Beauty Marketing*. En ligne sur le site web de Harvard Business School Working Knowledge <https://hbswk.hbs.edu/item/lipstick-tips-how-influencers-are-making-over-beauty-marketing>.
- Ghose, A., Govindu, P., Ramanathan, A., Srivastava, A., Subramanian, E., & Wahi, R. (2021). *Resilience in the FMCG & Retail Sector*. En ligne sur le site web de Deloitte <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/consumer-business/in-cb-resilience-in-the-FMCG-retail-sectors-noexp.pdf>.

- Gillet, R., Lapointe, M.-A., & Raimbourg, P. (2008). Dividend policy and reputation. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(3-4), 516–540. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2008.02074.x>.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research : Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.
- Girella, L., Rossi, P., & Zambon, S. (2019). Exploring the firm and country determinants of the voluntary adoption of integrated reporting. *Business Strategy and the Environment*, 28(7), 1323–1340. <https://doi.org/10.1002/bse.2318>.
- Global Reporting Initiative (2018). *From “Disclose” to “Disclose What Matters” : The Growing Role of Investors in Sustainability Reporting*. En ligne <https://globalreportinginitiative.medium.com/from-disclose-to-disclose-what-matters-the-growing-role-of-investors-in-sustainability-566cbf85ab32>.
- Global Reporting Initiative (2022). *About Sustainability Reporting*. En ligne <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>.
- Google Cloud (2020). *Unilever Customer Hub : Unilever—making sustainable living commonplace*. En ligne <https://cloud.google.com/customers/featured/unilever>.
- Gosling, T., Harris, L., Hayes Guymier, C., O’Connor, P., & Savage, A. (2021). *Paying well by paying for good*. En ligne sur le site web de PricewaterhouseCoopers <https://www.pwc.co.uk/human-resource-services/assets/pdfs/environmental-social-governance-exec-pay-report.pdf>.
- Grassmann, M. (2021). The relationship between corporate social responsibility expenditures and firm value : The moderating role of integrated reporting. *Journal of Cleaner Production*, 285(1), 124840. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124840>.
- Greenpeace (2018). *A Crisis of Convenience*. En ligne <https://www.greenpeace.org/international/publication/19007/a-crisis-of-convenience-the-corporations-behind-the-plastics-pollution-pandemic/>.
- Grossmann, I., Leonardo, M., van Elzakker, M., & Zondervan, E. (2017). Optimizing environmental and economic impacts in supply chains in the fmcg industry. *Sustainable Production and Consumption*, 11, 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2016.04.004>.
- Guild, T. (2009). *Think regionally, act locally : Four steps to reaching the Asian consumer*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/think-regionally-act-locally-four-steps-to-reaching-the-asian-consumer>.

- Haas, S., Loughlin, R., Quinn, B., & Roth, E. (2022). *The next frontier in consumer goods : Digitally enabled innovation*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-next-frontier-in-consumer-goods-digitally-enabled-innovation>.
- Harding, D. & Quelch, J. (1996). *Brands Versus Private Labels : Fighting to Win*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/1996/01/brands-versus-private-labels-fighting-to-win>.
- Hawkins, E., Hills, G., Patscheke, S., Pfitzer, M., & Porter, M. (2017). *Measuring Shared Value : How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. En ligne sur le site web de Harvard Business School Online https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf.
- Hepp, M., Jacobsen, R., Jensen, T., Magnus, J., Parker, G., & Urda, B. (2017). *How Discounters Are Remaking the Grocery Industry*. En ligne sur le site web de Boston Consulting Group <https://www.bcg.com/publications/2017/retail-consumer-products-how-discounters-are-remaking-the-grocery-industry>.
- Higgins, C. & Stubbs, W. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068–1089. <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30066414>.
- Higgins, C. & Stubbs, W. (2015). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147(1), 489–508. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2954-0>.
- Hirose, R., Kopka, U., Moulik, S., Nordheider, T., Severin, C., & Stul, F. (2011). *Global Growth Compass : Locating consumer-industry growth opportunities in emerging markets*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Marketing%20and%20Sales/Our%20Insights/Finding%20profits%20and%20growth%20in%20emerging%20markets/3-Finding%20profits%20and%20growth%20in%20emerging%20markets.ashx>.
- Hoffmann, C. & Köhler, K. (2017). *Integrated Reporting*. The Handbook of Financial Communication and Investor Relations, First Edition. <https://doi.org/10.1002/9781119240822.ch19>.
- Hofstede Insights (2022). *Country Comparison : India*. En ligne <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/india/>.
- Honaman, J. (2022). *The Future of Ethical Commerce and Sustainability in Fast Moving Consumer Goods Companies (FMCG)*. En ligne sur le site web de The Consumer Goods Forum <https://www.theconsumergoodsforum.com/blog/2022/06/20/the-future-of-ethical-commerce-and-sustainability-in-fast-moving-consumer-goods-companies-fmcg/>.

- Houssard, C., Margni, M., Maxime, D., Pouliot, Y., & Revéret, J. (2022). Measuring shared value creation with eco-efficiency : Development of a multidimensional value framework for the dairy industry. *Journal of Cleaner Production*, 374(1), 133840. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133840>.
- Howland, D. (2022). *Brands may need retailers more than they realize*. En ligne sur le site web de RetailDive <https://www.retaildive.com/news/brands-may-need-retailers-more-than-they-realize/618748/>.
- Hueter, H., Mignerey, C., & Tan, T. (2018). *Why zero-based budgeting makes sense again*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/why-zero-based-budgeting-makes-sense-again>.
- Hughen, L., Lulseged, A., & Upton, D. (2014). Improving stakeholder value through sustainability and integrated reporting. *CPA Journal*, 84(3), 57–61. <https://works.bepress.com/linda-hughen/1/>.
- Huse, M. (2007). *Boards, Governance and Value Creation : The Human Side of Corporate Governance*. Cambridge University Press. ISBN :0-521-84460-6.
- Hussain, D., Lambkin, M., & Rahman, M. (2016). Value creation and appropriation following m&a : A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 69(12), 5628–5635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.070>.
- Iazzi, A. & Santovito, S. (2016). Branded versus non-branded : Differences in consumer preferences. *International Journal of Marketing Studies*, 8(1), 57. <https://doi.org/10.5539/ijms.v8n1p57>.
- IFAC (2015). *Materiality in <IR> : Guidance for the preparation of integrated reports*. En ligne https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/11/1315_Materiality_inIR_Doc_4a_Interactive.pdf.
- IFB Research Foundation (2012). *Sustainable Value Creation*. En ligne https://www.ifb.org.uk/media/1354/sustainable_value_creation_-_ifb_-_october_2012.pdf.
- IFRS Foundation (2011). *IIRC Announces Selection of Global Companies to Lead Unique Integrated Reporting Pilot Programme*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/news/iirc-announces-selection-of-global-companies-to-lead-unique-integrated-reporting-pilot-programme/>.
- IFRS Foundation (2022a). *Frequently Asked Questions*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/faqs/>.
- IFRS Foundation (2022b). *SASB Standards*. En ligne <https://www.ifrs.org/issued-standards/sasb-standards/>.

- Information Resources Inc (2020). *Part 2 - Maintaining Pricing Discipline During a Recession*. En ligne <https://www.iriworldwide.com/IRI/media/Library/IRI-TL-Recession-Series-Part-2-Maintaining-Pricing-Discipline-5-7-2020.pdf>.
- Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (2016). *Integrated Thinking : du mythe à la réalité*. En ligne <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/integrated-thinking-vdef-2.pdf>.
- Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (2022). *Integrated Thinking*. En ligne <https://www.ifaci.com/reporting-integre/>.
- Institut National de la Statistique et des Études Économiques (2016). *Industrie des biens de consommation / Biens de consommation*. En ligne <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1568>.
- Institute of Directors in Southern Africa (2009). *King Report on Governance for South Africa 2009*. En ligne https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/resmgr/king_iii/King_Report_on_Governance_fo.pdf.
- Instituts européens d'audit interne (2015). *Améliorer le reporting intégré – La valeur ajoutée de l'audit interne*. En ligne <https://docs.ifaci.com/wp-content/uploads/2018/03/reporting-integre-francais-vfinale.pdf>.
- International Energy Agency (2018). *Petrochemicals set to be the largest driver of world oil demand, latest IEA analysis finds*. En ligne <https://www.iea.org/news/petrochemicals-set-to-be-the-largest-driver-of-world-oil-demand-latest-iea-analysis-finds>.
- International Federation of Accountants (2020). *Understanding Value Creation*. En ligne https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Understanding-Value-Creation_0.pdf.
- International Integrated Reporting Council (2013a). *Business and Investors explore the sustainability perspective of Integrated Reporting : IIRC Pilot Programme Yearbook 2013*. En ligne http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/IIRC-PP-Yearbook-2013_PDF4_PAGES.pdf.
- International Integrated Reporting Council (2013b). *Cadre de Référence Internationale Portant sur le Reporting Intégré*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORKFrench.pdf>.
- International Integrated Reporting Council (2013c). *The International <IR> Framework*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>.
- International Integrated Reporting Council (2013d). *Value Creation : Background Paper*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf>.

- International Integrated Reporting Council (2016). *Creating Value : The cyclical power of integrated thinking and reporting*. En ligne http://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/11/CreatingValue_IntegratedThinking_.pdf.
- International Integrated Reporting Council (2018). *Technology primer for integrated reporting : A Chief Information Officer guide*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2018/06/Tech-Primer-for-Integrated-Reporting.pdf>.
- International Integrated Reporting Council (2020). *10 Years of the IIRC*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/10-years/10-years-summary/>.
- International Monetary Fund (2001). *Global Trade Liberalization and the Developing Countries*. En ligne <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/110801.htm>.
- Jahns, K. (2021). *The environment is Gen Z's No. 1 concern – and some companies are taking advantage of that*. En ligne sur le site web de CNBC <https://www.cnbc.com/2021/08/10/the-environment-is-gen-zs-no-1-concern-but-beware-of-greenwashing.html>.
- JBS (2022). *JBS ends 2021 with net revenue of R\$350.7 billion and net income of R\$20.5 billion*. En ligne <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/043a77e1-0127-4502-bc5b-21427b991b22/4f1cea70-d5e9-eca1-679b-37825880fb73?origin=1>.
- Joehr, H. & Kruschwitz, N. (2013). *Creating Shared Value at Nestlé*. En ligne sur le site web du MIT Sloan Management Review <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-shared-value-at-nestle/>.
- Juech, C. & Michelson, E. (2011). Rethinking the future of sustainability : from silos to systemic resilience. *Development*, 54(2), 199–201. <https://doi.org/10.1057/dev.2011.16>.
- Kang, Y.-C., Hsiao, H.-S., & Ni, J.-Y. (2022). The role of sustainable training and reward in influencing employee accountability perception and behavior for corporate sustainability. *Sustainability*, 14(11589), 1–24. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiln8nvmZb8AhUDgf0HHRU0AccQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mdpi.com%2F2071-1050%2F14%2F18%2F11589%2Fpdf&usg=AOvVaw3YIaOug6FD-nCc-Z_REWXC.
- Kellstadt, C. & Sheth, J. (2021). Next frontiers of research in data driven marketing : Will techniques keep up with data tsunami? *Journal of Business Research*, 125(1), 780–784. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.050>.
- Kelly, G., Kopka, U., Kupper, J., & Moulton, J. (2018). *The new model for consumer goods*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-new-model-for-consumer-goods>.

- Kemper, A. & Martin, R. (2011). After the fall : The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. *European Management Review*, 7(1), 229–239. <https://doi.org/10.1057/emr.2010.18>.
- Kim, E. (2021). *Amazon is making a huge bet on its grocery business. It's getting mixed results so far*. En ligne sur le site web de Insider <https://www.businessinsider.com/latest-news-amazon-grocery-business-retail-store-expansion-fresh-go-2021-10?r=US&IR=T>.
- Knudson, K. & Vu, M. (2019). *How US Grocers Are Standing Up to Europe's Hard Discounters*. En ligne sur le site web de Bain & Company <https://www.bain.com/insights/how-us-grocers-are-standing-up-to-europes-hard-discounters/>.
- Koep, L. (2017). Tensions in aspirational csr communication—a longitudinal investigation of csr reporting. *Sustainability*, 9(12), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su9122202>.
- Kopka, U., Little, E., Moulton, J., Schmultzler, R., & Simon, P. (2020a). *A new model for the consumer-goods industry*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/a-new-model-for-the-consumer-goods-industry>.
- Kopka, U., Little, E., Moulton, J., Schmultzler, R., & Simon, P. (2020b). *What got us here won't get us there : A new model for the consumer goods industry*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/what-got-us-here-wont-get-us-there-a-new-model-for-the-consumer-goods-industry>.
- Kraft Heinz (2022). *Kraft Heinz, The Netherlands & Belgium*. En ligne <https://careers.kraftheinz.com/careers/NetherlandsAndBelgium>.
- Kramer, M. & Porter, M. (2011). *Creating Shared Value*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- Kumar, S., Prashant, A., A., R., Sagar, D., & Subramanian, E. (2020). *FMCG and retail (e-commerce)*. En ligne sur le site web de Deloitte <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/consumer-business/in-consumer-massmerise-2020-reboot-report-noexp.pdf>.
- Kylie (2022). *Kylie : Kylie Jenner | Best Sellers*. En ligne <https://kyliecosmetics.com/en-us/best-sellers>.
- Laasch, O. & Conaway, R. (2015). *Principles of Responsible Management : Glocal Sustainability, Responsibility, Ethics*. Cengage. ISBN :978-1285080260.
- Lamey, L. (2014). Hard economic times : a dream for discounters. *European Journal of Marketing*, 48(1). <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2011-0010>.

- Laudal, T. (2018). Measuring shared value in multinational corporations. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 366–376. <https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2017-0169>.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*. Hermès-Lavoisier, coll. « Science Publications », Paris. ISBN :978-2746213661.
- Le Pennec, M. & Raufflet, E. (2018). Value creation in inter-organizational collaboration :an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 817–834. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3012-7>.
- Lee, K. & Yeo, G. (2016). The association between integrated reporting and firm valuation. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 47(1), 1221–1250. <https://doi.org/10.1007/s11156-015-0536-y>.
- Lee Yohn, D. (2020). *The Pandemic Is Rewriting the Rules of Retail*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2020/07/the-pandemic-is-rewriting-the-rules-of-retail>.
- Leick, S. (2022). *Recognition and Reward Advisory*. En ligne sur le site web de Ernst & Young et associés https://www.ey.com/en_lu/workforce/recognition-reward-advisory.
- Leon, H., Moino, P., Poncela, A., & Rogers, K. (2021). *The Fast Track to Digital Marketing Maturity*. En ligne sur le site web de Boston Consulting Group <https://www.bcg.com/publications/2021/the-fast-track-to-digital-marketing-maturity>.
- Leung, D. (2022). *Consumer trends' impact on M&A in OTC*. En ligne sur le site web de Interbrand Health <https://www.interbrandhealth.com/views/consumer-trends-impact-ma-otc/>.
- Li, L., Manier, H., & Manier, M. (2019). Hydrogen supply chain network design : An optimization-oriented review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 103(1), 342–360. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.12.060>.
- Lin, F. (2021). *Riding the Sustainable Wave : D2C Brands*. En ligne sur le site web de Medium <https://felilin.medium.com/riding-the-sustainable-wave-d2c-brands-6394bf68a065>.
- Lindgreen, A., Maon, F., Munten, P., Swaen, V., & Vanhamme, J. (2021). Addressing tensions in coopetition for sustainable innovation : Insights from the automotive industry. *Journal of Business Research*, 136(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.020>.
- Lino, M., Seemann, A., & van den Branden, J.-C. (2022). *The ESG Imperative in M&A*. En ligne sur le site web de Bain & Company <https://www.bain.com/insights/esg-imperative-m-and-a-report-2022/>.

- Liu, S. & Yan, M. (2018). Corporate sustainability and green innovation in an emerging economy—an empirical study in china. *Sustainability*, 10(11), 3998. <https://doi.org/10.3390/su10113998>.
- Locke, J. & Rowbottom, N. (2016). The emergence of integrated reporting. *Accounting and Business Research*, 46(1), 83–115. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1029867>.
- L'Oréal (2022). *Résultats Annuels 2021*. En ligne <https://www.loreal-finance.com/fr/communiqu%C3%A9/resultats-annuels-2021>.
- Lu, Q., Pattnaik, C., Voola, R., & Xiao, J. (2018). Cross-national variation in consumers' retail channel selection in a multichannel environment : Evidence from asia-pacific countries. *Journal of Business Research*, 86(1), 321–332. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.027>.
- Luning, s. (2012). Corporate social responsibility (csr) for exploration : Consultants, companies and communities in processes of engagements. *Resources Policy*, 37(2), 205–211. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2011.02.004>.
- Lydenberg, S., Rogers, J., & Wood, D. (2010). *From Transparency to Performance : Industry-Based Sustainability Reporting on Key Issues*. En ligne sur le site web de The Initiative for Responsible Investment (Harvard Kennedy School of Government) https://iri.hks.harvard.edu/files/iri/files/iri_transparency-to-performance.pdf.
- Magnaghi, E. (2014). *Le Reporting intégré : motivations et éléments de rupture. Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul*. May 2014, Lille, France. pp.cd-rom. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01899741>.
- Magnaghi, E. (2017). Business model et reporting intégré : quelle pertinence de l'approche de l'iirc ? *Gestion 2000*, 34(1), 119–144. <https://doi.org/10.3917/g2000.344.0119>.
- Manceau, D. & Morand, P. (2014). A few arguments in favor of a holistic approach to innovation in economics and management. *Journal of Innovation Economics*, 15(1), 101. <https://doi.org/10.3917/jie.015.0101>.
- Marrone, A., Raimo, N., Rubino, M., & Vitolla, F. (2020). The role of ownership structure in integrated reporting policies. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2238–2250. <https://doi.org/10.1002/bse.2498>.
- Matthijssen, V. (2019). *Societal impact and purpose : Unlocking value for FMCGs and food retailers*. En ligne sur le site web de Deloitte <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/consumer-industrial-products/deloitte-au-cip-societal-impact-290519.pdf>.

- Matuszyk, I. & Rymkiewicz, B. (2018). Integrated reporting as a tool for communicating with stakeholders - advantages and disadvantages. *EPJ Web of Conferences*, 35(06004), 1–7. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20183506004>.
- Mauboussin, M. (2012). *The True Measures of Success*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2012/10/the-true-measures-of-success>.
- McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. Newbury Park : Sage. ISBN :0-8039-3352-5.
- McDonagh, P. & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research : past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1186–1219. <https://doi.org/10.1080/00267257X.2014.943263>.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>.
- Ministère de la Transition écologique (2021). *Le rapportage extra-financier des entreprises*. En ligne <https://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises>.
- Mio, C. (2016). *Integrated Reporting : A New Accounting Disclosure*. Springer. ISBN :978-1-137-55149-8.
- Morgan, B. (2021). *Amazon Disrupts Retail (Again) With New Department Stores*. En ligne sur le site web de Forbes <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2021/08/24/amazon-disrupts-retail-again-with-new-department-stores/?sh=3d26e38d3752>.
- Murthi, B. & Shah, D. (2021). Marketing in a data-driven digital world : Implications for the role and scope of marketing. *Journal of Business Research*, 125(1), 772–779. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.062>.
- Müller-Sarmiento, P. (2016). *Consumer Goods, Retail & AgriBusiness*. En ligne sur le site web de Roland Berger <https://www.rolandberger.com/en/Expertise/Industries/Consumer-Goods-Retail-Agribusiness/>.
- Nair, D. (2022). *Activist Investors Target U.K. Companies With Over \$500 Billion of Market Value*. En ligne sur le site web de Bloomberg <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-01-24/activists-ratchet-up-u-k-hunt-with-over-500-billion-of-prey>.
- Nair, S. (2020). *Empowering the New Decision Makers to Act with Modern Self-Service Analytics*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review Analytic Services <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/thoughtspot/EmpoweringtheNewDecisionMakers.pdf>.
- Nestlé (2022a). *Creating Shared Value*. En ligne sur le site web du MIT Sloan Management Review <https://www.nestle.com/investors/annual-report/creating-shared-value>.

- Nestlé (2022b). *Nestlé reports full-year results for 2021*. En ligne <https://www.nestle.com/media/pressreleases/allpressreleases/full-year-results-2021>.
- Nestlé (2022c). *Stakeholder engagement to create shared value*. En ligne <https://www.nestle.com/sustainability/responsible-business/stakeholder-engagement>.
- Nielsen (2018). *Future Opportunities In FMCG E-Commerce : Market Drivers and Five-Year Forecast*. En ligne <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/future-opportunities-in-fmcg-ecommerce-1.pdf>.
- NielsenIQ (2019). *How U.S. millennials are shaping online FMCG shopping trends*. En ligne <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2019/how-us-millennials-are-shaping-online-fmcg-shopping-trends/>.
- NielsenIQ (2021). *FMCG growth reignites in Asia with rising new trends*. En ligne <https://nielseniq.com/global/en/news-center/2021/fmcg-growth-reignites-in-asia-with-rising-new-trends/>.
- Nofsinger, J., Sulaeman, J., & Varma, A. (2019). Institutional investors and corporate social responsibility. *Journal of Corporate Finance*, 58(1), 700–725. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.07.012>.
- OC&C Strategy (2016). *The OC&C FMCG Global 50*. En ligne <https://www.occstrategy.com/fr/%C3%A0-propos-d-occ/actualit%C3%A9s-et-m%C3%A9dias/article/id/3262/2016/07/the-occ-fmcg-global-50>.
- OC&C Strategy (2018). *The 50 largest FMCG / consumer goods companies in the world*. En ligne <https://www.consultancy.uk/news/18765/the-50-largest-fmcg-consumer-goods-companies-in-the-world>.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (2021). *Building local ecosystems for social innovation : A methodological framework*. En ligne <https://doi.org/10.1787/bef867cd-en>.
- Parlement Européen (2022). *Free movement of capital*. En ligne <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/39/la-libre-circulation-des-capitaux>.
- PepsiCo (2022). *PepsiCo Reports Fourth Quarter and Full-Year 2021 Results ; Provides 2022 Financial Outlook ; Announces Annual Dividend Increase and New Share Repurchase Program*. En ligne https://investors.pepsico.com/docs/album/investors/q4-2021/q4-2021-earnings-release_a6w5b5648a6az6td.pdf.
- Perroux, F. (1994). *Pouvoir et économie généralisée*. Presses Universitaires de Grenoble. EAN :9782706106026.

- PETA (2022). *Animals Used for Experimentation*. En ligne <https://www.peta.org/issues/animals-used-for-experimentation/>.
- Philip Morris (2022). *Philip Morris International Inc. Reports 2021 Fourth-Quarter & Full-Year Results ; 2021 Full-Year Reported Diluted EPS of \$5.83 and Adjusted Diluted EPS of \$6.08, Representing Currency-Neutral Growth of 15.3% ; Provides 2022 EPS Forecast*. En ligne <https://www.pmi.com/media-center/press-releases/press-release-details?newsId=24756>.
- Porter, M. (1998). *The Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. NY : Free Press, 1985. (Republished with a new introduction, 1998.). ISBN :978-0684841465.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 23(5), 78–92. <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>.
- Priyanshi, J. & Dr. Manoj, H. (2022). Sustainable packaging in the fmcg industry. *Cleaner and Responsible Consumption*, 7(1), 100075. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2022.100075>.
- Procter & Gamble (2022). *Financial Highlights*. En ligne <https://us.pg.com/annualreport2021/financial-highlights/>.
- PwC (2022). *Due diligence ESG*. En ligne <https://www.pwcavocats.com/fr/nos-expertises/ESG/due-diligence-esg.html>.
- Ramus, T. & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders matter : How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 307–322. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2353-y>.
- Renouard, C. (2007). *La responsabilité éthique des multinationales*. Presses Universitaires de France, Paris. DOI :10.3917/puf.renou.2007.01.
- Reuters (2021). *Nelson Peltz to step down from P&G board*. En ligne <https://www.reuters.com/business/nelson-peltz-step-down-pg-board-2021-08-05/>.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1), 5–18. <https://doi.org/10.2307/3321884>.
- Ricci, A. (2019). *The Rise of Small Brands and What Big Brands Should Do About It*. En ligne sur le site web de Medium https://medium.com/@anne_80672/the-rise-of-small-brands-and-what-big-brands-should-do-about-it-c1cd8d4d2036.
- Richard, J. (2012). *Comptabilite et Developpement Durable*. Economica. ISBN :978-2717861464.

- Robehmed, N. (2019). *How 20-Year-Old Kylie Jenner Built A \$900 Million Fortune In Less Than 3 Years*. En ligne sur le site web de Forbes Business <https://www.forbes.com/sites/orbesdigitalcovers/2018/07/11/how-20-year-old-kylie-jenner-built-a-900-million-fortune-in-less-than-3-years/?sh=72d0f1feaa62>.
- Roca, L. & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.08.002>.
- Rocco, M. (2021). *Coca-Cola sales drop as pandemic restrictions hit bars and restaurants*. En ligne sur le site web du Financial Times <https://www.ft.com/content/0df6b673-29ac-4af5-bd25-ac7c81c70b9e>.
- Romano, M. (2015). *Accroître la valeur de l'Entreprise avec le Reporting Intégré*. En ligne sur le site web de Wolters Kluwer <https://www.wolterskluwer.com/fr-fr/expert-insights/accroitre-la-valeur-de-lentreprise-avec-le-reporting-integre>.
- Rubio-Andrés, M., del Mar Ramos-González, M., & Sastre-Castillo, M. (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science volume*, 16(1), 2181–2211. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris. Presses de la fondation nationale des sciences politiques [compte-rendu]. Bulletin de psychologie. https://www.persee.fr/doc/autog_0338-7259_1978_num_41_1_1336_t1_0278_0000_2.
- Salpini, C. (2021). *Coresight Research predicts 'hybrid' wholesale, DTC model for next 3 years*. En ligne sur le site web de RetailDive <https://www.retaildive.com/news/coresight-research-predicts-hybrid-wholesale-dtc-model-for-next-3-years/603944/>.
- Schoenmaker, D. & Schramade, W. (2019). Investing for long-term value creation. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 9(4), 356–377. <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1625012>.
- Science Based Targets (2022). *Set A Target*. En ligne <https://sciencebasedtargets.org/step-by-step-process#commit>.
- Senga, E. (2022). *Web3 : Meta et l'Oréal lancent un accélérateur de metaverse !*. En ligne sur le site web de Cointribune <https://www.cointribune.com/web3-loreal/>.
- Shapiro, S. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 263–284. doi:10.1146/annurev.soc.31.041304.122159.
- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (2021). Sustainable marketing : Market-driving, not market-driven. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 150–165. <https://doi.org/10.1177/0276146720961836>.

- Smigielska, G. & Oczkowska, R. (2017). Retailers' competitiveness on global markets. *International Entrepreneurship Review*, 3(1), 175–196. <https://doi.org/10.15678/PM.2017.0301.10>.
- Smith, A., Kern, F., Raven, R., & Verhees, B. (2014). Spaces for sustainable innovation : Solar photovoltaic electricity in the uk. *Technological Forecasting and Social Change*, 81(1), 115–130. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.02.001>.
- Sood, T. (2018). *Using Digital Platforms And Artificial Intelligence To Outpace Rivals*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://www.oracle.com/tr/a/ocom/docs/hbr-analytic-services-report.pdf>.
- S&P Dow Jones Indices (2022). *S&P 500*. En ligne <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/sp-500/#overview>.
- S&P Global (2020). *DJSI Industry Leader Report | 2020 : The Unilever Group*. En ligne <https://www.unilever.com/files/c6e49d6d-e580-44bf-92ce-3e6ef0a376de/acrobat-document.pdf>.
- Sridhar, M. & Mehta, A. (2018). The moderating and mediating role of corporate reputation in the link between service innovation and cross-buying intention. *Corporate Reputation Review volume*, 21(1), 50–70. <https://doi.org/10.1057/s41299-018-0044-9>.
- Srivastava, A. & Thomson, S. (2009). Framework analysis : A qualitative methodology for applied policy research. *Journal of Administration and Governance*, 4(2), 72–79. <https://ssrn.com/abstract=2760705>.
- Statista (2022a). *Biens de consommation : Informations et statistiques sur les biens de consommation*. En ligne <https://fr.statista.com/marches/1150/biens-de-consommation/>.
- Statista (2022b). *Consumer Goods & FMCG*. En ligne <https://www.statista.com/markets/415/consumer-goods-fmcg/>.
- Statista Research Department (2020). *Share of consumer goods' sales value held by private labels in selected European countries as of 2020*. En ligne sur le site web de Statista <https://www.statista.com/statistics/1237912/fmcg-private-label-value-share-europe/>.
- Stobierski, T. (2020). *What is a value chain analysis ? 3 steps*. En ligne sur le site web de Harvard Business School Online <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-value-chain-analysis>.
- Syed, A. & Ntim, C. (2017). Environment, social, and governance (esg) criteria and preference of managers. *Cogent Business & Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1340820>.

- The Coca-Cola Company (2021). *Coca-Cola Reports Fourth Quarter and Full Year 2020 Results*. En ligne <https://investors.coca-colacompany.com/news-events/press-releases/detail/1012/coca-cola-reports-fourth-quarter-and-full-year-2020-results>.
- The Coca-Cola Company (2022). *Coca-Cola Reports Fourth Quarter and Full-Year 2021 Results*. En ligne https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/_234b07a3d140bc6ac2699fc70603d966/cocacolacompany/news/2022-02-10_Coca_Cola_Reports_Fourth_Quarter_and_Full_Year_1046.pdf.
- Transparency International (2014). *Global Companies, Global Transparency*. En ligne <https://www.transparency.org/en/news/global-companies-global-transparency>.
- Tyson Foods (2021). *Tyson Foods Reports Fourth Quarter 2021 Results*. En ligne <https://www.tysonfoods.com/news/news-releases/2021/11/tyson-foods-reports-fourth-quarter-2021-results>.
- Uhlaner, R. & Wol, L. (2022). *Programmatic M&A : Winning in the new normal*. En ligne sur le site web de McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/programmatic-m-and-a-winning-in-the-new-normal>.
- Unilever (2021). *27 PETA-Approved Unilever brands join the fight to save cruelty free cosmetics in Europe*. En ligne <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2021/27-peta-approved-unilever-brands-join-the-fight-to-save-cruelty-free-cosmetics-in-europe/>.
- Unilever (2022a). *Annual Report and Accounts 2021 Highlights*. En ligne <https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts/>.
- Unilever (2022b). *Engaging with stakeholders*. En ligne <https://www.unilever.com/planet-and-society/responsible-business/engaging-with-stakeholders/>.
- Unilever (2022c). *What is Sustainable Sourcing and Why Care About it ?*. En ligne <https://www.unileverfoodsolutions.com.sg/en/chef-inspiration/sustainability/what-is-sustainable-sourcing-and-why-care-about-it.html>.
- United Nations Industrial Development Organization (2022). *What is CSR ?*. En ligne <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>.
- Uyar, A. (2016). Evolution of corporate reporting and emerging trends. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 27(4), 27–30. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00440-8_14.
- Uzan, O. (2013). Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. le cas danone. *Management & Avenir*, 59(1), 194–211. <https://doi.org/10.3917/ma.v.059.0194>.

- Value Reporting Foundation (2020). *Integrated Thinking & Strategy : State of Play Report*. En ligne https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Integrated-Thinking-and-Strategy-State-of-Play-Report_2020.pdf.
- Value Reporting Foundation (2021). *Integrated Thinking : A Virtuous Loop*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/wp-content/uploads/2021/06/Integrated-thinking-virtuous-loop.pdf>.
- Value Reporting Foundation (2022a). *About us*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/the-iirc-2/>.
- Value Reporting Foundation (2022b). *Frequently Asked Questions : What is integrated reporting ?*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/faqs/>.
- Value Reporting Foundation (2022c). *International <IR> Framework*. En ligne <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>.
- Villamil, C. & Hallstedt, S. (2021). Sustainability integration in product portfolio for sustainable development : Findings from the industry. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 388–403. <https://doi.org/10.1002/bse.2627>.
- Wieland, J. (2017). *Shared Value – Theoretical Implications, Practical Challenges*. In : Wieland, J. (eds) *Creating Shared Value – Concepts, Experience, Criticism*. Ethical Economy. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48802-8_2.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391–412. <https://doi.org/10.1080/0898562042000188423>.
- World Economic Forum (2020). *Embracing the New Age of Materiality : Harnessing the Pace of Change in ESG*. En ligne https://www3.weforum.org/docs/WEF_Embracing_the_New_Age_of_Materiality_2020.pdf.
- World Economic Forum (2021). *How the petrochemicals industry can reduce its carbon footprint*. En ligne <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/how-petrochemicals-industry-can-reduce-its-carbon-footprint/>.
- World Economic Forum (2022). *Why sustainability is crucial for corporate strategy*. En ligne <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/>.
- World Trade Organization (2022). *Six avantages de la libéralisation du commerce des services*. En ligne https://www.wto.org/french/tratop_f/serv_f/gats_factfiction3_f.htm.
- Wulff, C. (2022). *Rising prices : Consumers rely on special offers, private labels and discounters*. En ligne sur le site web de Price waterhouse Coopers (PwC) <https://www.pwc.de/en/>

press/press-releases/2022/rising-prices-consumers-rely-on-special-offers-private-labels-and-discounters.html.

- Wójcik, P. (2016). How creating shared value differs from corporate social responsibility. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 24(2), 32–55. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.168>.
- Yeh, Y., Chen, H.-W., & Wu, M.-C. (2014). Can information transparency improve earnings quality attributes? evidence from an enhanced disclosure regime in taiwan. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(4), 237–253. <https://doi.org/10.2753/REE1540-496X500414>.
- Yu, H. (2018). *What Big Consumer Brands Can Do to Compete in a Digital Economy*. En ligne sur le site web de Harvard Business Review <https://hbr.org/2018/12/what-big-consumer-brands-can-do-to-compete-in-a-digital-economy>.

Annexes

Annexe 1 : Guides d'entretiens semi-structurés

OBJECTIFS

- [1] Définir les impacts des tendances disruptives prédéfinies sur l'industrie des FMCG.
- [2] Définir les moyens durables pouvant être implémentés par l'industrie pour répondre à ces tendances.
- [3] Définir les KPIs pouvant optimiser la livraison de la valeur apportée par ces moyens durables.
- [4] Définir les moyens pouvant assurer la durabilité de la valeur créée au sein de l'entreprise.
- [5] Définir le rôle du <RI> dans les 4 objectifs précédents (les 4 étapes du cycle de création de valeur).

RÉPARTITION DES GUIDES

Les guides sont divisés selon les 12 tendances disruptives réparties en 5 groupes (selon leur impact sur la partie correspondante du modèle actuel de création de valeur en 5 parties (Cfr. Section 2.2) + un guide spécifique pour le reporting intégré qui s'intègre à la suite des 5 guides des tendances ou s'utilise seul :

Groupe	Modèle de création de valeur	Tendances disruptives	Audience
Gr1	Innovation des produits	L'omniprésence du numérique La sensibilité à la valeur/prix L'effet Millenial et Gen-Z Vie et alimentation responsables L'explosion des petites marques	Marketer, Digital/Innovation Business Developer, Category Manager, Petite entreprise FMCG, ...
Gr2	Partenariats avec les détaillants	L'essor des e-marketplace La montée des discounters Pression de la Grande distribution Les défis de la restauration	Digital/e-Marketplace Ma- nager, Business Developer, Détaillant, Restaurant, ...
Gr3	Marchés en développement	La bataille pour l'Asie émergente	Résident Asiatique, profes- sionnel du marché asiatique, ...
Gr4	Coûts du modèle opérationnel	La pression des investisseurs	Investisseur, CSR Manager, ...
Gr5	Utilisation des M&A	La compétition pour les deals	Expert M&A, Fond d'investis- sement durable, ...
Gr6	Reporting Intégré	N/A	Sustainability, Communica- tion Manager, Consultant,...

Guide d'entretien 1 : Innovation des produits

INTRODUCTION

1. Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien, cela m'aidera beaucoup à la bonne réalisation de mon mémoire de fin d'études.
2. Me permettez-vous d'enregistrer cet entretien ? Il sera retranscrit et utilisé exclusivement pour les besoins de ce mémoire de master. Je m'engage également à effacer l'enregistrement après sa transcription.
3. Souhaitez-vous rester anonyme ? Signer une charte de confidentialité ou autres ?
4. Cette interview a pour but de définir un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des FMCG. J'ai remarqué lors de mon stage chez Coca-Cola, ainsi que durant mes recherches dans le cadre de ce mémoire, que diverses tendances sont en train de modifier le modèle de création de valeur de l'industrie. J'aimerais, dès lors, comprendre comment les entreprises peuvent répondre à ces tendances, de façon durable, en 4 étapes d'un cycle de création de valeur qui structureront cette interview.
5. Avant toutes choses, pouvez-vous m'expliquer brièvement vos études, votre parcours professionnel ? Pouvez-vous également décrire votre poste actuel au sein de votre entreprise ?

FILTRAGE DES TENDANCES *(Permet de sélectionner les tendances à aborder avec le répondant)*

6. Comme je vous l'ai mentionné, j'ai, en amont, étudié 12 tendances qui impactent l'industrie que j'ai ensuite réparties en 5 groupes (explications rapides 3/4 phrases par tendance du groupe "Innovation des produits" + travail en amont pour présélectionner celles qui me semblent les plus pertinentes avec ce répondant). => *Question pouvant être évitée pour certains répondants où la réponse à cette question est évidente et/ou pour gagner du temps si entretien court.*
7. Lors de cette interview nous allons nous concentrer sur les tendances du groupe 1 soit [1] L'omniprésence du numérique, [2] la sensibilité à la valeur/prix, [3] l'effet Millennial et Gen-Z, [4] vie et alimentation responsables et [5] l'explosion des petites marques. Quelles sont les tendances qui vous semblent les plus pertinentes à aborder lors de cet entretien ? Nous pourrions, évidemment, intervenir sur les autres en fin d'interview si vous le souhaitez.

ÉTAPE 1 : DÉFINITION DE LA VALEUR

8. *(Explication de la première étape) Lors de cette interview nous allons passer par les 4 étapes qui composent le cycle dynamique de création de valeur. Cette première étape, la définition de la valeur, a pour objectif d'analyser les opportunités et menaces auxquelles les entreprises FMCG sont confrontées à court, moyen et long terme.*
 9. Commençons par la tendance 9.X. Selon-vous, quelles sont les menaces/opportunités de celle-ci pour l'industrie FMCG ? Comment peut-elle l'impacter positivement et/ou négativement ?
- 9.A Omniprésence du numérique :**
- 9.A.1 Dans quelles mesures le numérique modifie-t-il les canaux de masse et la façon dont les consommateurs s'engagent et achètent les marques ?

9.A.2 Comment le marketing est-il impacté par le big data et les technologies numériques ?

9.A.3 Pensez-vous que les nouvelles sources de données provenant du big data ou de l'IA devanceront les données syndiquées pour comprendre le marché et gérer les performances ?

9.A.4 Comment l'IoT modifie-t-il le processus de décision des consommateurs ?

9.A.5 Comment le numérique impacte-t-il la création de marques de masse et l'innovation de produits ?

9.B Sensibilité à la valeur/prix :

9.B.1 Quel sera l'impact de la crise financière que nous traversons sur les achats des consommateurs ?

9.B.2 Comment l'inflation impacte(ra)-t-elle les prix et la sensibilité valeur/prix des consommateurs ?

9.B.3 Comment la sensibilité à la valeur/prix modifie-t-elle les innovations de produits ?

9.B.4 Comment la sensibilité à la valeur/prix modifie-t-elle les nouvelles marques de masse ?

9.B.5 Dans quelles mesures les entreprises FMCG sont-elles en mesure d'adapter leurs prix ?

9.C Effet Millennial et Gen-Z :

9.C.1 Dans quelles mesures la part des consommateurs qui résistent aux marques de masse ou les rejettent augmentera-t-elle ?

9.C.2 Comment les milléniaux et la gen-z impactent-ils la façon dont les marques communiquent ?

9.C.3 Dans quelles mesures les milléniaux et la gen-z impactent-ils les innovations de produits ?

9.C.4 Dans quelles mesures les milléniaux et la gen-z impactent-ils les nouvelles marques de masse ?

9.C.5 Dans quelles mesures les milléniaux et la gen-z impactent-ils les canaux de vente FMCG ?

9.D Vie et alimentation responsables :

9.D.1 Dans quelles mesures les entreprises FMCG devront-elles adapter leurs portefeuilles de produits pour répondre aux besoins en produits frais ?

9.D.2 Dans quelles mesures les entreprises FMCG devront-elles adapter leurs portefeuilles de produits pour répondre aux besoins en produits sains ?

9.D.3 Dans quelles mesures les entreprises FMCG devront-elles adapter leurs portefeuilles de produits pour répondre aux besoins en produits de niche (bio, sans gluten, ...) ?

9.D.4 Dans quelles mesures cette tendance impacte-t-elle la façon dont les entreprises FMCG innoveront ?

9.D.5 Dans quelles mesures cette tendance impacte-t-elle les nouvelles marques de masse ?

9.E L'explosion des petites marques :

9.E.1 Pour quelles raisons les petites marques prospéreront-elles ?

9.E.2 Pensez-vous que la croissance des catégories se fera principalement dans des niches de produits et pourquoi ?

9.E.3 Dans quelles mesures l'explosion des petites marque influence-t-elle l'innovation de produits ?

9.E.4 Dans quelles mesures l'explosion des petites marque influence-t-elle les nouvelles marques ?

10. Pour cette tendance 9.X, quelles sont les temporalités de son impact et pourquoi ? Court, Moyen ou Long terme.

11. Pour cette tendance 9.X, quels sont capitaux impactés et pourquoi ? Financier, Manufacturier, Intellectuel, Humain, Social & Sociétal et/ou Environnemental.

12. Pour cette tendance 9.X, quelles sont les parties prenantes impactées et pourquoi ?

13. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.

ÉTAPE 2 : CRÉATION DE LA VALEUR

14. *(Explication de la deuxième étape) Maintenant que nous avons détaillé les impacts des tendances sur l'industrie FMCG nous pouvons passer à la phase 2, la création de la valeur. La création de valeur est une phase d'innovation et de redéfinition du business modèle qui permet de définir, analyser et mettre en place l'infrastructure, les capacités et les relations permettant une affectation des capitaux et ressources dans une optique de création de valeur à long terme.*

15. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les impacts quels sont les moyens/ressources pouvant être mis en place par les entreprises FMCG pour la surmonter et créer de la valeur à long terme ?

16. Qui sont les partenaires et collaborateurs essentiels à la création de valeur pour cette tendance 9.X ?

17. Comment les ressources pourront-elles être allouées pour surmonter cette tendance 9.X et comment les compromis entre les intérêts des parties prenantes sont-ils gérés ?

18. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.

19. (Si plusieurs tendances abordées) Voyez-vous certain liens, un modèle d'opération commun ou des chevauchements entre les moyens/ressources que nous venons de définir entre les tendances abordées ?

ÉTAPE 3 : LIVRAISON DE LA VALEUR

20. *(Explication de la troisième étape) Maintenant que nous avons identifié les ressources et moyens pouvant être mis en place nous allons passer à la livraison de la valeur créée par ces moyens/ressources. Cette troisième phase permet aux entreprises de fournir la valeur créée par le biais de produits, de services et de canaux de commercialisation responsables, rentables et qui répondent aux besoins des parties prenantes ainsi que de planifier, mesurer, analyser et ajuster les performances de l'entreprise sur base d'indicateurs clés de la performance (KPIs)*

21. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les moyens/ressources, comment les entreprises FMCG peuvent-elles apporter de la valeur aux clients et à la société à travers ses canaux de commercialisation ?
22. Comment la valeur pourra-t-elle être délivrée aux clients et à la société de manière rentable et durable ?
23. Comment est-ce que la technologie, le numérique et les données peuvent-ils aider à créer de la valeur lors de cette livraison de valeur ?
24. Pour cette même tendance 9.X quels sont les principaux paramètres et indicateurs de valeur et de performance stratégiques, opérationnels et financiers qui doivent être saisis ?
25. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.
26. Comment est-ce que le conseil d'administration, la direction et les opérations, reçoivent-ils les informations nécessaires sur les revenus, les coûts et les risques pour évaluer la réalisation des objectifs de la livraison de valeur ?

ÉTAPE 4 : DURABILITÉ DE LA VALEUR

27. *(Explication de la quatrième étape) Afin de clôturer le cycle de création de valeur il faut maintenant traiter la durabilité de cette valeur ; comment les entreprises peuvent faire en sorte de la conserver et de la protéger sur du long terme.*
28. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles assurer une représentation équilibrée de la protection de la valeur en interne et de sa distribution en externe aux parties prenantes et actionnaires ?
29. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles saisir la répartition de la valeur de manière à préserver et à améliorer la réputation ? Par exemple, la stratégie fiscale, la politique de dividendes, la structure du capital et les investissements.
30. Comment les impacts négatifs que les entreprises FMCG ont sur les parties prenantes en termes d'économie, d'environnement et de société modifient-ils la manière dont elles doivent distribuer la valeur ? (Moins de dividendes aux actionnaires, ..., beaucoup de liens avec l'actualité -> Total Énergie par ex.)
31. Comment est-ce que la communication en interne de la valeur créée peut-elle influencer la durabilité de la valeur et les relations avec les parties prenantes ?

CONCLUSION

32. Merci beaucoup pour vos réponses, y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter et qui, selon vous, serait utile à cette thèse de master ?
 33. Avez-vous des suggestions afin d'améliorer mes prochaines interviews ?
 34. Je vous remercie de votre temps et de votre participation à mes recherches.
-

Guide d'entretien 2 : Partenariats avec les détaillants

INTRODUCTION

1. Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien, cela m'aidera beaucoup à la bonne réalisation de mon mémoire de fin d'études.
2. Me permettez-vous d'enregistrer cet entretien ? Il sera retranscrit et utilisé exclusivement pour les besoins de ce mémoire de master. Je m'engage également à effacer l'enregistrement après sa transcription.
3. Souhaitez-vous rester anonyme ? Signer une charte de confidentialité ou autres ?
4. Cette interview a pour but de définir un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des FMCG. J'ai remarqué lors de mon stage chez Coca-Cola, ainsi que durant mes recherches dans le cadre de ce mémoire, que diverses tendances sont en train de modifier le modèle de création de valeur de l'industrie. J'aimerais, dès lors, comprendre comment les entreprises peuvent répondre à ces tendances, de façon durable, en 4 étapes d'un cycle de création de valeur qui structureront cette interview.
5. Avant toutes choses, pouvez-vous m'expliquer brièvement vos études, votre parcours professionnel ? Pouvez-vous également décrire votre poste actuel au sein de votre entreprise ?

FILTRAGE DES TENDANCES *(Permet de sélectionner les tendances à aborder avec le répondant)*

6. Comme je vous l'ai mentionné, j'ai, en amont, étudié 12 tendances qui impactent l'industrie que j'ai ensuite réparties en 5 groupes (explications rapides 3/4 phrases par tendance du groupe "Partenariats avec les détaillants" + travail en amont pour présélectionner celles qui me semblent les plus pertinentes avec ce répondant). => *Question pouvant être évitée pour certains répondants où la réponse à cette question est évidente et/ou pour gagner du temps si entretien court.*
7. Lors de cette interview nous allons nous concentrer sur les tendances du groupe 2 soit [1] L'essor des e-marketplace, [2] la montée des discounters, [3] pression de la Grande distribution et [4] les défis de la restauration. Quelles sont les tendances qui vous semblent les plus pertinentes à aborder lors de cet entretien ? Nous pourrions, évidemment, intervenir sur les autres en fin d'interview si vous le souhaitez.

ÉTAPE 1 : DÉFINITION DE LA VALEUR

8. *(Explication de la première étape) Lors de cette interview nous allons passer par les 4 étapes qui composent le cycle dynamique de création de valeur. Cette première étape, la définition de la valeur, a pour objectif d'analyser les opportunités et menaces auxquelles les entreprises FMCG sont confrontées à court, moyen et long terme.*
9. Commençons par la tendance 9.X. Selon-vous, quelles sont les menaces/opportunités de celle-ci pour l'industrie FMCG ? Comment peut-elle l'impacter positivement et/ou négativement ?

9.A L'essor des e-marketplace :

- 9.A.1 Quelle sera, selon vous, la place des géants du commerce électronique dans le commerce de produits de la grande consommation dans le futur ?
- 9.A.2 Dans quelles mesures les canaux de vente des entreprises FMCG seront-ils impactés par leur montée ?

9.A.3 Dans quelles mesures les relations avec les détaillants seront-elles impactées lorsque les e-marketplace augmenteront leurs parts de marché ?

9.B La montée des discounters :

9.B.1 Quelle sera selon-vous la place des discounters dans le commerce de produits de la grande consommation dans le futur ?

9.B.2 Dans quelles mesures cette tendance impactera-elle les portefeuilles de produits des entreprises FMCG (réduction des marges par exemple) ?

9.B.3 Dans quelles mesures cette tendance impactera-elle les relations entre les entreprises FMCG et les détaillants ?

9.C Pression de la Grande distribution :

9.C.1 Dans quelles mesures la grande distribution cherchera-t-elle à encourager les alliances d'achat pour se différencier ?

9.C.2 Dans quelles mesures cette tendance impactera-elle les portefeuilles de produits des entreprises FMCG (réduction des marges par exemple) ?

9.C.3 Dans quelles mesures cette tendance impacte-t-elle les relations entre les entreprises FMCG et les détaillants ?

9.C.4 Dans quelles mesures le fait que les détaillants poussent à créer des marques distributeurs impacte les entreprises FMCG ?

9.D Les défis de la restauration :

9.D.1 Dans quelles mesures le confinement lié au covid-19 a-t-il impacté votre modèle d'opération dans la restauration ?

9.D.2 Pensez-vous qu'il soit important de prendre en compte cet impact dans le future pour éviter ses conséquences ?

10. Pour cette tendance 9.X, quelles sont les temporalités de son impact et pourquoi ? Court, Moyen ou Long terme.

11. Pour cette tendance 9.X, quels sont capitaux impactés et pourquoi ? Financier, Manufacturier, Intellectuel, Humain, Social & Sociétal et/ou Environnemental.

12. Pour cette tendance 9.X, quelles sont les parties prenantes impactées et pourquoi ?

13. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.

ÉTAPE 2 : CRÉATION DE LA VALEUR

14. *(Explication de la deuxième étape) Maintenant que nous avons détaillé les impacts des tendances sur l'industrie FMCG nous pouvons passer à la phase 2, la création de la valeur. La création de valeur est une phase d'innovation et de redéfinition du business modèle qui permet de définir, analyser et mettre en place l'infrastructure, les capacités et les relations permettant une affectation des capitaux et ressources dans une optique de création de valeur à long terme.*
15. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les impacts quels sont les moyens/ressources pouvant être mis en place par les entreprises FMCG pour la surmonter et créer de la valeur à long terme ?
16. Qui sont les partenaires et collaborateurs essentiels à la création de valeur pour cette tendance 9.X ?
17. Comment les ressources pourront-elles être allouées pour surmonter cette tendance 9.X et comment les compromis entre les intérêts des parties prenantes sont-ils gérés ?
18. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.
19. (Si plusieurs tendances abordées) Voyez-vous certain liens, un modèle d'opération commun ou des chevauchements entre les moyens/ressources que nous venons de définir entre les tendances abordées ?

ÉTAPE 3 : LIVRAISON DE LA VALEUR

20. *(Explication de la troisième étape) Maintenant que nous avons identifié les ressources et moyens pouvant être mis en place nous allons passer à la livraison de la valeur créée par ces moyens/ressources. Cette troisième phase permet aux entreprises de fournir la valeur créée par le biais de produits, de services et de canaux de commercialisation responsables, rentables et qui répondent aux besoins des parties prenantes ainsi que de planifier, mesurer, analyser et ajuster les performances de l'entreprise sur base d'indicateurs clés de la performance (KPIs)*
21. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les moyens/ressources, comment les entreprises FMCG peuvent-elles apporter de la valeur aux clients et à la société à travers ses canaux de commercialisation ?
22. Comment la valeur pourra-t-elle être délivrée aux clients et à la société de manière rentable et durable ?
23. Comment est-ce que la technologie, le numérique et les données peuvent-ils aider à créer de la valeur lors de cette livraison de valeur ?
24. Pour cette même tendance 9.X quels sont les principaux paramètres et indicateurs de valeur et de performance stratégiques, opérationnels et financiers qui doivent être saisis ?
25. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.
26. Comment est-ce que le conseil d'administration, la direction et les opérations, reçoivent-ils les informations nécessaires sur les revenus, les coûts et les risques pour évaluer la réalisation des objectifs de la livraison de valeur ?

ÉTAPE 4 : DURABILITÉ DE LA VALEUR

27. *(Explication de la quatrième étape) Afin de clôturer le cycle de création de valeur il faut maintenant traiter la durabilité de cette valeur ; comment les entreprises peuvent faire en sorte de la conserver et de la protéger sur du long terme.*

28. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles assurer une représentation équilibrée de la protection de la valeur en interne et de sa distribution en externe aux parties prenantes et actionnaires ?
29. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles saisir la répartition de la valeur de manière à préserver et à améliorer la réputation ? Par exemple, la stratégie fiscale, la politique de dividendes, la structure du capital et les investissements.
30. Comment les impacts négatifs que les entreprises FMCG ont sur les parties prenantes en termes d'économie, d'environnement et de société modifient-ils la manière dont elles doivent distribuer la valeur ? (Moins de dividendes aux actionnaires, ..., beaucoup de liens avec l'actualité -> Total Énergie par ex.)
31. Comment est-ce que la communication en interne de la valeur créée peut-elle influencer la durabilité de la valeur et les relations avec les parties prenantes ?

CONCLUSION

32. Merci beaucoup pour vos réponses, y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter et qui, selon vous, serait utile à cette thèse de master ?
 33. Avez-vous des suggestions afin d'améliorer mes prochaines interviews ?
 34. Je vous remercie de votre temps et de votre participation à mes recherches.
-

Guide d'entretien 3 : Marchés en développement

INTRODUCTION

1. Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien, cela m'aidera beaucoup à la bonne réalisation de mon mémoire de fin d'études.
2. Me permettez-vous d'enregistrer cet entretien ? Il sera retranscrit et utilisé exclusivement pour les besoins de ce mémoire de master. Je m'engage également à effacer l'enregistrement après sa transcription.
3. Souhaitez-vous rester anonyme ? Signer une charte de confidentialité ou autres ?
4. Cette interview a pour but de définir un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des FMCG. J'ai remarqué lors de mon stage chez Coca-Cola, ainsi que durant mes recherches dans le cadre de ce mémoire, que diverses tendances sont en train de modifier le modèle de création de valeur de l'industrie. J'aimerais, dès lors, comprendre comment les entreprises peuvent répondre à ces tendances, de façon durable, en 4 étapes d'un cycle de création de valeur qui structureront cette interview.
5. Avant toutes choses, pouvez-vous m'expliquer brièvement vos études, votre parcours professionnel ? Pouvez-vous également décrire votre poste actuel au sein de votre entreprise ?

EXPLICATION DE LA TENDANCE

6. Comme je vous l'ai mentionné, j'ai, en amont, étudié 12 tendances qui impactent l'industrie que j'ai ensuite réparties en 5 groupes (explications rapides de l'unique tendance "la bataille pour l'Asie émergente" du groupe "Marchés en développement".

ÉTAPE 1 : DÉFINITION DE LA VALEUR

8. *(Explication de la première étape) Lors de cette interview nous allons passer par les 4 étapes qui composent le cycle dynamique de création de valeur. Cette première étape, la définition de la valeur, a pour objectif d'analyser les opportunités et menaces auxquelles les entreprises FMCG sont confrontées à court, moyen et long terme.*
9. Selon-vous, quelles sont les menaces/opportunités de la tendance "la bataille pour l'Asie émergente" pour l'industrie FMCG ? Comment peut-elle l'impacter positivement et/ou négativement ?
 - 9.1 Dans quelles mesures les marchés en développement resteront-ils une grande source de création de valeur ?
 - 9.2 Quel sera l'impact de la montée des acteurs locaux dans la capture de la valeur de leur marché ?
 - 9.3 Dans quelles mesures l'évolution des canaux de distribution va-t-elle dépasser celle des marchés développés, notamment dans le domaine de la téléphonie mobile.
10. Pour cette tendance, quelles sont les temporalités de son impact et pourquoi ? Court, Moyen ou Long terme. Quels sont capitaux impactés et pourquoi ? Financier, Manufacturier, Intellectuel, Humain, Social & Sociétal et/ou Environnemental. Quelles sont les parties prenantes impactées et pourquoi ?

ÉTAPE 2 : CRÉATION DE LA VALEUR

12. *(Explication de la deuxième étape) Maintenant que nous avons détaillé les impacts des tendances sur l'industrie FMCG nous pouvons passer à la phase 2, la création de la valeur. La création de valeur est une phase d'innovation et de redéfinition du business modèle qui permet de définir, analyser et mettre en place l'infrastructure, les capacités et les relations permettant une affectation des capitaux et ressources dans une optique de création de valeur à long terme.*
13. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les impacts quels sont les moyens/ressources pouvant être mis en place par les entreprises FMCG pour la surmonter et créer de la valeur à long terme ?
16. Qui sont les partenaires et collaborateurs essentiels à la création de valeur pour cette tendance 9.X ?
17. Comment les ressources pourront-elles être allouées pour surmonter cette tendance 9.X et comment les compromis entre les intérêts des parties prenantes sont-ils gérés ?
18. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.
19. (Si plusieurs tendances abordées) Voyez-vous certain liens, un modèle d'opération commun ou des chevauchements entre les moyens/ressources que nous venons de définir entre les tendances abordées ?

ÉTAPE 3 : LIVRAISON DE LA VALEUR

20. *(Explication de la troisième étape) Maintenant que nous avons identifié les ressources et moyens pouvant être mis en place nous allons passer à la livraison de la valeur créée par ces moyens/ressources. Cette troisième phase permet aux entreprises de fournir la valeur créée par le biais de produits, de services et de canaux de commercialisation responsables, rentables et qui répondent aux besoins des parties prenantes ainsi que de planifier, mesurer, analyser et ajuster les performances de l'entreprise sur base d'indicateurs clés de la performance (KPIs)*
21. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les moyens/ressources, comment les entreprises FMCG peuvent-elles apporter de la valeur aux clients et à la société à travers ses canaux de commercialisation ?
22. Comment la valeur pourra-t-elle être délivrée aux clients et à la société de manière rentable et durable ?
23. Comment est-ce que la technologie, le numérique et les données peuvent-ils aider à créer de la valeur lors de cette livraison de valeur ?
24. Pour cette même tendance 9.X quels sont les principaux paramètres et indicateurs de valeur et de performance stratégiques, opérationnels et financiers qui doivent être saisis ?
25. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.
26. Comment est-ce que le conseil d'administration, la direction et les opérations, reçoivent-ils les informations nécessaires sur les revenus, les coûts et les risques pour évaluer la réalisation des objectifs de la livraison de valeur ?

ÉTAPE 4 : DURABILITÉ DE LA VALEUR

27. *(Explication de la quatrième étape) Afin de clôturer le cycle de création de valeur il faut maintenant traiter la durabilité de cette valeur ; comment les entreprises peuvent faire en sorte de la conserver et de la protéger sur du long terme.*

28. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles assurer une représentation équilibrée de la protection de la valeur en interne et de sa distribution en externe aux parties prenantes et actionnaires ?
29. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles saisir la répartition de la valeur de manière à préserver et à améliorer la réputation ? Par exemple, la stratégie fiscale, la politique de dividendes, la structure du capital et les investissements.
30. Comment les impacts négatifs que les entreprises FMCG ont sur les parties prenantes en termes d'économie, d'environnement et de société modifient-ils la manière dont elles doivent distribuer la valeur ? (Moins de dividendes aux actionnaires, ..., beaucoup de liens avec l'actualité -> Total Énergie par ex.)
31. Comment est-ce que la communication en interne de la valeur créée peut-elle influencer la durabilité de la valeur et les relations avec les parties prenantes ?

CONCLUSION

40. Merci beaucoup pour vos réponses, y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter et qui, selon vous, serait utile à cette thèse de master ?
 41. Avez-vous des suggestions afin d'améliorer mes prochaines interviews ?
 42. Je vous remercie de votre temps et de votre participation à mes recherches.
-

Guide d'entretien 4 : Coûts du modèle opérationnel

INTRODUCTION

1. Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien, cela m'aidera beaucoup à la bonne réalisation de mon mémoire de fin d'études.
2. Me permettez-vous d'enregistrer cet entretien ? Il sera retranscrit et utilisé exclusivement pour les besoins de ce mémoire de master. Je m'engage également à effacer l'enregistrement après sa transcription.
3. Souhaitez-vous rester anonyme ? Signer une charte de confidentialité ou autres ?
4. Cette interview a pour but de définir un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des FMCG. J'ai remarqué lors de mon stage chez Coca-Cola, ainsi que durant mes recherches dans le cadre de ce mémoire, que diverses tendances sont en train de modifier le modèle de création de valeur de l'industrie. J'aimerais, dès lors, comprendre comment les entreprises peuvent répondre à ces tendances, de façon durable, en 4 étapes d'un cycle de création de valeur qui structureront cette interview.
5. Avant toutes choses, pouvez-vous m'expliquer brièvement vos études, votre parcours professionnel ? Pouvez-vous également décrire votre poste actuel au sein de votre entreprise ?

EXPLICATION DE LA TENDANCE

6. Comme je vous l'ai mentionné, j'ai, en amont, étudié 12 tendances qui impactent l'industrie que j'ai ensuite réparties en 5 groupes (explications rapides de l'unique tendance "la pression des investisseurs" du groupe "Coûts du modèle opérationnel")

ÉTAPE 1 : DÉFINITION DE LA VALEUR

8. *(Explication de la première étape) Lors de cet interview nous allons passer par les 4 étapes qui composent le cycle dynamique de création de valeur. Cette première étape, la définition de la valeur, a pour objectif d'analyser les opportunités et menaces auxquelles les entreprises FMCG sont confrontées à court, moyen et long terme.*
9. Selon-vous, quelles sont les menaces/opportunités de la tendance "la pression des investisseurs" pour l'industrie FMCG ? Comment peut-elle l'impacter positivement et/ou négativement ?
 - 9.1 Dans quelles mesures pensez-vous que les investisseurs activistes continueront à promouvoir l'agenda des coûts et les acquisitions ?
 - 9.2 Quel est le rôle et l'impact des investisseurs de votre entreprises dans la prise de décisions liées aux dépenses, leur transparence et le déploiement de vos ressources ?
10. Pour cette tendance, quelles sont les temporalités de son impact et pourquoi ? Court, Moyen ou Long terme. Quels sont capitaux impactés et pourquoi ? Financier, Manufacturier, Intellectuel, Humain, Social & Sociétal et/ou Environnemental. Quelles sont les parties prenantes impactées et pourquoi ?

ÉTAPE 2 : CRÉATION DE LA VALEUR

12. *(Explication de la deuxième étape) Maintenant que nous avons détaillé les impacts des tendances sur l'industrie FMCG nous pouvons passer à la phase 2, la création de la valeur. La création de valeur est une phase d'innovation et de redéfinition du business modèle qui permet de définir, analyser et mettre en place l'infrastructure, les capacités et les relations permettant une affectation des capitaux et ressources dans une optique de création de valeur à long terme.*
13. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les impacts quels sont les moyens/ressources pouvant être mis en place par les entreprises FMCG pour la surmonter et créer de la valeur à long terme ?
16. Qui sont les partenaires et collaborateurs essentiels à la création de valeur pour cette tendance 9.X ?
17. Comment les ressources pourront-elles être allouées pour surmonter cette tendance 9.X et comment les compromis entre les intérêts des parties prenantes sont-ils gérés ?
18. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.
19. (Si plusieurs tendances abordées) Voyez-vous certain liens, un modèle d'opération commun ou des chevauchements entre les moyens/ressources que nous venons de définir entre les tendances abordées ?

ÉTAPE 3 : LIVRAISON DE LA VALEUR

20. *(Explication de la troisième étape) Maintenant que nous avons identifié les ressources et moyens pouvant être mis en place nous allons passer à la livraison de la valeur créée par ces moyens/ressources. Cette troisième phase permet aux entreprises de fournir la valeur créée par le biais de produits, de services et de canaux de commercialisation responsables, rentables et qui répondent aux besoins des parties prenantes ainsi que de planifier, mesurer, analyser et ajuster les performances de l'entreprise sur base d'indicateurs clés de la performance (KPIs)*
21. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les moyens/ressources, comment les entreprises FMCG peuvent-elles apporter de la valeur aux clients et à la société à travers ses canaux de commercialisation ?
22. Comment la valeur pourra-t-elle être délivrée aux clients et à la société de manière rentable et durable ?
23. Comment est-ce que la technologie, le numérique et les données peuvent-ils aider à créer de la valeur lors de cette livraison de valeur ?
24. Pour cette même tendance 9.X quels sont les principaux paramètres et indicateurs de valeur et de performance stratégiques, opérationnels et financiers qui doivent être saisis ?
25. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.
26. Comment est-ce que le conseil d'administration, la direction et les opérations, reçoivent-ils les informations nécessaires sur les revenus, les coûts et les risques pour évaluer la réalisation des objectifs de la livraison de valeur ?

ÉTAPE 4 : DURABILITÉ DE LA VALEUR

27. *(Explication de la quatrième étape) Afin de clôturer le cycle de création de valeur il faut maintenant traiter la durabilité de cette valeur ; comment les entreprises peuvent faire en sorte de la conserver et de la protéger sur du long terme.*

28. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles assurer une représentation équilibrée de la protection de la valeur en interne et de sa distribution en externe aux parties prenantes et actionnaires ?
29. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles saisir la répartition de la valeur de manière à préserver et à améliorer la réputation ? Par exemple, la stratégie fiscale, la politique de dividendes, la structure du capital et les investissements.
30. Comment les impacts négatifs que les entreprises FMCG ont sur les parties prenantes en termes d'économie, d'environnement et de société modifient-ils la manière dont elles doivent distribuer la valeur ? (Moins de dividendes aux actionnaires, ..., beaucoup de liens avec l'actualité -> Total Énergie par ex.)
31. Comment est-ce que la communication en interne de la valeur créée peut-elle influencer la durabilité de la valeur et les relations avec les parties prenantes ?

CONCLUSION

40. Merci beaucoup pour vos réponses, y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter et qui, selon vous, serait utile à cette thèse de master ?
 41. Avez-vous des suggestions afin d'améliorer mes prochaines interviews ?
 42. Je vous remercie de votre temps et de votre participation à mes recherches.
-

Guide d'entretien 5 : Utilisation des M&A

INTRODUCTION

1. Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien, cela m'aidera beaucoup à la bonne réalisation de mon mémoire de fin d'études.
2. Me permettez-vous d'enregistrer cet entretien ? Il sera retranscrit et utilisé exclusivement pour les besoins de ce mémoire de master. Je m'engage également à effacer l'enregistrement après sa transcription.
3. Souhaitez-vous rester anonyme ? Signer une charte de confidentialité ou autres ?
4. Cette interview a pour but de définir un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des FMCG. J'ai remarqué lors de mon stage chez Coca-Cola, ainsi que durant mes recherches dans le cadre de ce mémoire, que diverses tendances sont en train de modifier le modèle de création de valeur de l'industrie. J'aimerais, dès lors, comprendre comment les entreprises peuvent répondre à ces tendances, de façon durable, en 4 étapes d'un cycle de création de valeur qui structureront cette interview.
5. Avant toutes choses, pouvez-vous m'expliquer brièvement vos études, votre parcours professionnel ? Pouvez-vous également décrire votre poste actuel au sein de votre entreprise ?

EXPLICATION DE LA TENDANCE

6. Comme je vous l'ai mentionné, j'ai, en amont, étudié 12 tendances qui impactent l'industrie que j'ai ensuite réparties en 5 groupes (explications rapides de l'unique tendance "la compétition pour les deals" du groupe "Utilisation des M&A").

ÉTAPE 1 : DÉFINITION DE LA VALEUR

8. *(Explication de la première étape) Lors de cet interview nous allons passer par les 4 étapes qui composent le cycle dynamique de création de valeur. Cette première étape, la définition de la valeur, a pour objectif d'analyser les opportunités et menaces auxquelles les entreprises FMCG sont confrontées à court, moyen et long terme.*
9. Selon-vous, quelles sont les menaces/opportunités de la tendance "la compétition pour les deals" pour l'industrie FMCG ? Comment peut-elle l'impacter positivement et/ou négativement ?
 - 9.1 Quel sera l'impact de la montée des valorisation des entreprises menée par les fonds de capital-investissement sur les ambitions de M&A de votre entreprise ?
 - 9.2 Dans quelles mesures pensez-vous que les grands actifs vont se raréfier dans certaines catégories compliquant, ainsi, les M&A dans l'industrie ?
10. Pour cette tendance, quelles sont les temporalités de son impact et pourquoi ? Court, Moyen ou Long terme. Quels sont capitaux impactés et pourquoi ? Financier, Manufacturier, Intellectuel, Humain, Social & Sociétal et/ou Environnemental. Quelles sont les parties prenantes impactées et pourquoi ?

ÉTAPE 2 : CRÉATION DE LA VALEUR

12. *(Explication de la deuxième phase) Maintenant que nous avons détaillé les impacts des tendances sur l'industrie FMCG nous pouvons passer à la phase 2, la création de la valeur. La création de valeur est une phase d'innovation et de redéfinition du business modèle qui permet de définir, analyser et mettre en place l'infrastructure, les capacités et les relations permettant une affectation des capitaux et ressources dans une optique de création de valeur à long terme.*
13. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les impacts quels sont les moyens/ressources pouvant être mis en place par les entreprises FMCG pour la surmonter et créer de la valeur à long terme ?
16. Qui sont les partenaires et collaborateurs essentiels à la création de valeur pour cette tendance 9.X ?
17. Comment les ressources pourront-elles être allouées pour surmonter cette tendance 9.X et comment les compromis entre les intérêts des parties prenantes sont-ils gérés ?
18. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.
19. (Si plusieurs tendances abordées) Voyez-vous certain liens, un modèle d'opération commun ou des chevauchements entre les moyens/ressources que nous venons de définir entre les tendances abordées ?

ÉTAPE 3 : LIVRAISON DE LA VALEUR

20. *(Explication de la troisième phase) Maintenant que nous avons identifié les ressources et moyens pouvant être mis en place nous allons passer à la livraison de la valeur créée par ces moyens/ressources. Cette troisième phase permet aux entreprises de fournir la valeur créée par le biais de produits, de services et de canaux de commercialisation responsables, rentables et qui répondent aux besoins des parties prenantes ainsi que de planifier, mesurer, analyser et ajuster les performances de l'entreprise sur base d'indicateurs clés de la performance (KPIs)*
21. Concernant la tendance disruptive 9.X dont nous venons de définir les moyens/ressources, comment les entreprises FMCG peuvent-elles apporter de la valeur aux clients et à la société à travers ses canaux de commercialisation ?
22. Comment la valeur pourra-t-elle être délivrée aux clients et à la société de manière rentable et durable ?
23. Comment est-ce que la technologie, le numérique et les données peuvent-ils aider à créer de la valeur lors de cette livraison de valeur ?
24. Pour cette même tendance 9.X quels sont les principaux paramètres et indicateurs de valeur et de performance stratégiques, opérationnels et financiers qui doivent être saisis ?
25. Recommencer pour la tendance 9.X suivante.
26. Comment est-ce que le conseil d'administration, la direction et les opérations, reçoivent-ils les informations nécessaires sur les revenus, les coûts et les risques pour évaluer la réalisation des objectifs de la livraison de valeur ?

ÉTAPE 4 : DURABILITÉ DE LA VALEUR

27. *(Explication de la quatrième phase) Afin de clôturer le cycle de création de valeur il faut maintenant traiter la durabilité de cette valeur ; comment les entreprises peuvent faire en sorte de la conserver et de la protéger sur du long terme.*

28. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles assurer une représentation équilibrée de la protection de la valeur en interne et de sa distribution en externe aux parties prenantes et actionnaires ?
29. Comment les entreprises FMCG peuvent-elles saisir la répartition de la valeur de manière à préserver et à améliorer la réputation ? Par exemple, la stratégie fiscale, la politique de dividendes, la structure du capital et les investissements.
30. Comment les impacts négatifs que les entreprises FMCG ont sur les parties prenantes en termes d'économie, d'environnement et de société modifient-ils la manière dont elles doivent distribuer la valeur ? (Moins de dividendes aux actionnaires, ..., beaucoup de liens avec l'actualité -> Total Énergie par ex.)
31. Comment est-ce que la communication en interne de la valeur créée peut-elle influencer la durabilité de la valeur et les relations avec les parties prenantes ?

CONCLUSION

40. Merci beaucoup pour vos réponses, y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter et qui, selon vous, serait utile à cette thèse de master ?
 41. Avez-vous des suggestions afin d'améliorer mes prochaines interviews ?
 42. Je vous remercie de votre temps et de votre participation à mes recherches.
-

Guide d'entretien 6 : Reporting Intégré

INTRODUCTION

1. Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien, cela m'aidera beaucoup à la bonne réalisation de mon mémoire de fin d'études.
2. Me permettez-vous d'enregistrer cet entretien ? Il sera retranscrit et utilisé exclusivement pour les besoins de ce mémoire de master. Je m'engage également à effacer l'enregistrement après sa transcription.
3. Souhaitez-vous rester anonyme ? Signer une charte de confidentialité ou autres ?
4. Cette interview a pour but de définir un cycle dynamique de création de valeur pour l'industrie des FMCG. J'ai remarqué lors de mon stage chez Coca-Cola, ainsi que durant mes recherches dans le cadre de ce mémoire, que diverses tendances sont en train de modifier le modèle de création de valeur de l'industrie. J'aimerais, dès lors, comprendre comment les entreprises peuvent répondre à ces tendances, de façon durable, en 4 étapes d'un cycle de création de valeur qui structureront cette interview.
5. Avant toutes choses, pouvez-vous m'expliquer brièvement vos études, votre parcours professionnel ? Pouvez-vous également décrire votre poste actuel au sein de votre entreprise ?

LE REPORTING INTÉGRÉ

32. *(Explication de son utilisation) Afin de structurer la redéfinition du modèle de création de valeur j'ai utilisé le reporting intégré ainsi que ses composantes : la gestion intégrée et le rapport intégré. Le but de cette dernière section de question est de comprendre dans quelles mesures et de quelle manière le reporting intégré peut contribuer à cette redéfinition en interne, au sein des entreprises.*
33. Premièrement, avez-vous connaissance du reporting intégré et/ou de ses composantes et les utilisez-vous au sein de votre entreprise ? *(Si non, expliquer pour comprendre le pourquoi et/ou écourter et détailler d'autres questions, en fonction du temps restant)*
34. Quels sont les outils utilisés par votre entreprise afin d'identifier et de répondre aux tendances de l'industrie FMCG ?
35. Quels sont les outils et approches qui vous permettent d'intégrer des formes d'analyse supplémentaires dans les décisions d'allocation de capital et d'investissement, telles que les évaluations des impacts externes, des impacts sociaux, des impacts économiques des décisions et des impacts environnementaux ?
36. Dans quelles mesures une gestion intégrée peut-elle faciliter l'implémentation du cycle dynamique de création de valeur pour les entreprises FMCG ?
37. Dans quelles mesures la mise en place d'un reporting intégré peut-elle favoriser la création de valeur pour les parties prenantes des entreprises FMCG ?
38. Dans quelles mesures la publication d'un rapport intégré peut-elle favoriser la création de valeur pour les parties prenantes des entreprises FMCG ?
39. Quel pourrait être le rôle d'un modèle d'opération et/ou de management agile dans la redéfinition du business modèle d'entreprise ?

CONCLUSION

40. Merci beaucoup pour vos réponses, y a-t-il autre chose que vous aimeriez ajouter et qui, selon vous, serait utile à cette thèse de master ?
 41. Avez-vous des suggestions afin d'améliorer mes prochaines interviews ?
 42. Je vous remercie de votre temps et de votre participation à mes recherches.
-

La retranscription des 17 entretiens effectués dans le cadre de ce mémoire se trouvent dans un portfolio annexe confidentiel.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm