

Louvain School of Management

Le reporting intégré : de la réflexion à l'implémentation.

Cas de Spadel.

Auteurs : Florence ROEGIERS et Aline RUBEN
Promoteur : Valérie SWAEN
Année académique 2019 - 2020

Nous voudrions remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons tout d'abord à remercier notre promotrice de mémoire Valérie Swaen pour sa disponibilité et ses précieux conseils qui ont permis de guider notre réflexion tout au long de ce mémoire.

Ensuite, nous tenons à remercier Sonia Bonus, Serge De Backer, Marianne de Bie, Tjeerd Krumpelman, Isaline Montariol, Elisabeth Pascal, Jean-Marie Postiaux, Julien Raymond, Adélaïde Riesser, Jacques Spelkens, Julie Stuckens, Paul Thompson, Michel Washer et un consultant des Big Four d'avoir pris le temps de nous partager leur expérience et expertise à propos du reporting intégré.

Nous adressons également nos remerciements à Didier De Sorgher, Christophe Scharpé et Koen Vanbrabant pour leur disponibilité et leurs réponses ayant permis de comprendre l'entreprise Spadel et d'analyser les pratiques de reporting au sein de celle-ci.

Finalement, nous remercions nos familles pour leur soutien durant l'écriture de ce mémoire et leurs conseils lors de la relecture de celui-ci.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE	4
Chapitre 1 : évolution des rapports d'entreprise	4
1. Rapports financiers	4
2. Rapports extra-financiers.....	7
2.1. Émergence des rapports extra-financiers.....	9
2.2. Objectifs et caractéristiques des rapports extra-financiers.....	10
2.3. Limites des rapports extra-financiers	13
3. Vers le reporting intégré.....	14
Chapitre 2 : le reporting intégré.....	15
1. Définition des concepts clés	15
1.1. Reporting intégré.....	15
1.2. Rapport intégré.....	16
2. Audience du rapport intégré.....	16
3. Cadre de référence international de l'IIRC	17
3.1. Concepts fondamentaux.....	17
3.2. Principes directeurs	23
3.3. Éléments de contenu	25
4. Évaluation du reporting intégré.....	27
4.1. Avantages.....	27
4.2. Limites.....	29
5. Perspectives futures.....	31
Chapitre 3 : implémentation du reporting intégré	33
1. Guide d'implémentation de PwC (2019).....	33
2. Guide d'implémentation du UK Green Building Council (2015)	39
3. Mise en évidence des éléments communs et différents des deux guides	42
PARTIE II : ÉTUDE QUALITATIVE.....	45
Chapitre 1 : méthodologie	45
1. Sous-questions de recherche.....	45
2. Justification de l'échantillon	46
3. Présentation des personnes interviewées.....	47
4. Construction de l'outil de collecte de données	51
5. Déroulement des interviews.....	52

6. Méthode d'analyse qualitative des données.....	52
Chapitre 2 : analyse et discussion des résultats	54
1. Réflexion préliminaire sur la pertinence du reporting intégré	54
1.1. Motivations	54
1.2. Avantages.....	55
1.3. Limites.....	59
1.4. Confrontation avec les recherches théoriques et conclusion.....	60
2. Processus d'implémentation du reporting intégré.....	62
2.1. Obtention de l'engagement des personnes clés	62
2.2. Développement de la gestion intégrée.....	63
2.3. Refonte de la matérialité	65
2.4. Définition du modèle de création de valeur	66
2.5. Rédaction et publication du rapport intégré	68
2.6. Évaluation de la qualité du rapport intégré.....	71
2.7. Confrontation avec les recherches théoriques et conclusion.....	73
Chapitre 3 : analyse du cas de Spadel	78
1. Présentation de l'entreprise	78
2. État des lieux du reporting de Spadel	79
2.1. Caractéristiques du reporting de Spadel	79
2.2. Évolution du reporting au cours des trois dernières années.....	80
3. Pertinence du reporting intégré pour Spadel.....	82
4. Comment implémenter le reporting intégré chez Spadel ?	89
CONCLUSION	96
BIBLIOGRAPHIE.....	101
ANNEXES	112
Annexe 1 : Approche intérieur-extérieur et approche extérieur-intérieur	112
Annexe 2 : Schéma du guide d'implémentation du reporting intégré de PwC	113
Annexe 3 : Tableau récapitulatif des profils des personnes interviewées	114
Annexe 4 : Guide d'entretien pour les entreprises ayant implémenté le reporting intégré.....	116
Annexe 5 : Guide d'entretien pour les entreprises de conseil en matière de reporting.....	120
Annexe 6 : Guide d'entretien pour les parties prenantes	124
Annexe 7 : Guide d'entretien pour les employés de Spadel.....	126
Annexe 8 : Retranscription des interviews	129
Annexe 9 : Matrice de matérialité d'ABN AMRO 2014.....	338
Annexe 10 : Matrice de matérialité d'ABN AMRO 2019.....	339

INTRODUCTION

« Le monde évolue, le reporting doit suivre cette évolution » (IIRC, 2011, p.4). La mondialisation, les leçons tirées de la crise financière de 2008 et la prise de conscience de l'importance de l'intégration du développement durable au sein des entreprises mènent celles-ci à repenser leur stratégie pour intégrer ces considérations. Les entreprises ressentent une pression de plus en plus forte de la part de la société pour démontrer la manière dont elles contribuent à la création d'un monde meilleur (EY, 2018). Afin d'assurer leur pérennité, les entreprises doivent se remettre en question et adapter leur modèle de gestion et de communication (EY, 2018). Dès lors, le reporting doit s'adapter.

Les rapports financiers ont toujours joué un rôle prépondérant dans l'allocation du capital financier car ils permettent d'évaluer la performance financière d'une entreprise. Néanmoins, ces rapports offrent une vision relativement étroite de la performance de l'organisation et se concentrent principalement sur des données historiques (Bertrand, Disle, Gonthier-Besacier, Périer & Protin, 2014). Afin d'avoir une vision plus large des performances de l'entreprise et de répondre aux besoins d'information dans un monde en mutation, de nouvelles exigences en matière de reporting ont émergé et une multitude de lois, de normes et de cadres ont été développés ces dernières années (IIRC, 2011). Ceci a mené les entreprises à publier de plus en plus de rapports, de plus en plus longs et de plus en plus complexes, dissimulant les informations essentielles et diminuant ainsi le rôle informationnel du reporting (Matuszyk & Rymkiewicz, 2018). De plus, ces différentes exigences ont amené les entreprises à publier des rapports distincts pour relater leur performance financière et extra-financière sans établir de liens entre la stratégie, la gouvernance, les opérations, les résultats financiers et extra-financiers (IIRC, 2011).

C'est pour répondre à ces problèmes de confusion, d'encombrement et de fragmentation que le reporting intégré a été développé (IIRC, 2011). Il encourage les organisations à réfléchir à la manière dont elles créent de la valeur et à refléter cela dans un rapport qui regroupe, en un seul document, et en un tout cohérent et intégré, les informations provenant de différents rapports (IIRC, 2011). L'objectif du reporting intégré est dès lors d'amener une réflexion en interne quant à la manière dont l'entreprise utilise ses ressources, les transforme et crée de la valeur. Cela lui permet d'avoir une vision plus complète et intégrée de son impact sur la société.

Le reporting intégré représente ainsi une pratique dynamique qui interroge les organisations sur des questions fondamentales : qui sommes-nous, que faisons-nous, pourquoi le faisons-nous et comment le faisons-nous ? (Higgins & Stubbs, 2014). Ces réflexions sont traduites dans le rapport intégré qui diffère des rapports financiers et des rapports extra-financiers à bien des égards. Il établit des connexions entre les informations financières et les informations extra-financières qu'une entreprise publie et permet donc d'offrir une vision plus holistique de la performance de l'entreprise (Brown, Marshall & Rupley, 2017 ; Burke & Clark, 2016). Le but est de démontrer comment l'organisation est capable de créer de la valeur à court, moyen et long terme (du Toit, 2017).

Afin d'établir un consensus sur l'évolution du reporting et de proposer des lignes directrices pour la mise en place du reporting intégré, l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) a été créé en 2010 (de Villiers, Hsiao & Venter, 2017). L'IIRC est « une coalition mondiale regroupant des entreprises, des investisseurs, des autorités de réglementation, des instances de normalisation, des représentants de la profession comptable et des ONGs » (IIRC, 2013, p.2). Cette coalition a publié en 2011 un *Discussion Paper* afin de recueillir différents retours à propos du concept de reporting intégré (Cheng, Conradie, Green, Konishi & Romi, 2014). Après analyse des commentaires de différents acteurs, l'IIRC a finalement publié son cadre de référence international du reporting intégré en décembre 2013 (Cheng *et al.*, 2014). Afin d'« assurer un bon équilibre entre flexibilité et normalisation », le cadre de référence propose une approche basée sur des principes, ce qui permet à chaque organisation de les adapter en fonction de ses spécificités (IIRC, 2013, p.6).

Le cadre de référence de l'IIRC contient l'essentiel des principes et des éléments de contenu ayant trait au rapport en tant que tel, mais comporte peu d'informations liées au processus de mise en place du reporting intégré dans l'organisation. Dès lors, lorsque les entreprises décident d'évoluer vers le reporting intégré, celles-ci sont confrontées à la difficulté de savoir comment l'implémenter au sein de leur organisation (de Villiers *et al.*, 2018). Notre mémoire vise donc à répondre à la question de recherche suivante : « **Comment une entreprise peut-elle évoluer vers le reporting intégré ?** » et à élaborer un guide d'implémentation. Pour ce faire, ce mémoire est divisé en deux parties principales.

La première partie est une revue de littérature, divisée en trois chapitres. Le premier analyse l'évolution des rapports d'entreprise. Nous commençons par examiner les rapports financiers et extra-financiers pour comprendre le contexte dans lequel le reporting intégré a émergé. Dans le deuxième chapitre, nous étudions en détails le concept de reporting intégré. Pour ce faire, nous définissons les concepts clés, analysons l'audience du rapport intégré, présentons le cadre de référence de l'IIRC et examinons les avantages et les limites du reporting intégré ainsi que ses perspectives futures. Le troisième chapitre est consacré à l'implémentation du reporting intégré au sein des entreprises. Nous analysons deux guides d'implémentation proposés par différentes organisations afin d'en retirer les similitudes et les divergences.

La deuxième partie de ce mémoire est une analyse qualitative. Celle-ci a pour but de répondre à la question de recherche formulée en répondant à deux sous-questions de recherche. Le premier chapitre de cette deuxième partie explique la méthodologie suivie, en justifiant les questions formulées, expliquant l'échantillon constitué, présentant les intervenants, justifiant la construction de l'outil de collecte de données, détaillant le déroulement des interviews et exposant la méthode d'analyse qualitative des données. Dans le deuxième chapitre, nous présentons les réponses des différents intervenants et nous les analysons dans le but de répondre à nos deux sous-questions de recherche. Le troisième chapitre est dédié à l'étude du cas de l'entreprise Spadel, envisageant d'évoluer vers le reporting intégré. Nous analysons donc les pratiques de reporting au sein de l'entreprise et répondons aux sous-questions de recherche afin de formuler des recommandations quant à l'implémentation du reporting intégré au sein de l'organisation. L'objectif final étant de conseiller l'entreprise Spadel, tout au long de ce mémoire, nous avons orienté nos recherches vers des données chiffrées et des tendances se rapportant aux grandes entreprises et non aux PME.

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature se compose de trois chapitres. Le premier étudie l'évolution des rapports d'entreprise et permet de comprendre le contexte dans lequel le reporting intégré a émergé. Le deuxième chapitre définit les concepts clés liés au reporting intégré et présente l'audience du rapport intégré, le cadre de référence proposé par l'IIRC ainsi que les avantages et les limites du reporting intégré et ses perspectives futures. Dans le troisième chapitre, deux guides d'implémentation du reporting intégré sont analysés.

Chapitre 1 : évolution des rapports d'entreprise

Traditionnellement, les entreprises communiquent par le biais d'un rapport annuel qui contient les états financiers de l'entreprise durant le dernier exercice ainsi qu'une lettre du président, le rapport de gestion et le rapport du commissaire (du Toit, 2017). Ces informations permettent d'évaluer la performance financière d'une entreprise mais son impact social et environnemental n'est, la plupart du temps, pas pris en compte, ce qui ne donne qu'une vue partielle de la performance de l'entreprise (Bertrand *et al.*, 2014). Dès lors, les entreprises sont de plus en plus incitées par leurs investisseurs mais également par d'autres parties prenantes à publier de l'information extra-financière (Busco, Frigo, Quattrone & Riccaboni, 2013). Selon Freeman (1984), « une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (cité par Miles, 2017, p.454). Cela comprend donc les investisseurs, les clients, les employés, les fournisseurs, les syndicats etc. Au départ, la divulgation d'informations extra-financières était une démarche volontaire de la part de l'entreprise mais celle-ci « tend à être de plus en plus obligatoire et normalisée » (Bertrand *et al.*, 2014, p.38). Les rapports d'entreprise ont donc évolué et peuvent désormais être considérés à la fois comme un outil d'évaluation et de communication, interne et externe, et répondant à la demande des parties prenantes de recevoir une information complète concernant les progrès de l'organisation (Cheng *et al.*, 2014).

1. Rapports financiers

En Belgique, les personnes morales dont la responsabilité des actionnaires est limitée à leur apport doivent déposer leurs comptes annuels selon le schéma complet ou abrégé (selon leur

taille, comme énoncé à l'article 15 du Code des Sociétés) à la centrale des bilans de la Banque Nationale de Belgique (Banque Nationale de Belgique, n.d.b). Ceci permet de diffuser les comptes des entreprises à toute personne intéressée et la Banque Nationale de Belgique utilise également ces données à des fins d'analyse financière et statistique (Banque Nationale de Belgique, n.d.a).

Comme souligné par Brennan et Merkl-Davies (2018), le reporting financier permet aux entreprises de conserver des relations saines et favorables avec les différents actionnaires et d'atténuer le problème d'agence. Ce dernier résulte du fait qu'au sein d'une entreprise, tous les acteurs n'ont pas les mêmes objectifs (Shapiro, 2005). Ainsi, les actionnaires de l'organisation, appelés « principaux », peuvent poursuivre des objectifs incompatibles avec ceux des dirigeants de l'entreprise, connus sous le nom d'« agents » (Arnold, 2013). Une asymétrie d'information naît de cette relation, les agents étant dans une position qui leur permet de savoir ce qui se déroule au sein de l'entreprise, car ce sont eux qui prennent les décisions, au nom des principaux (Shales, 1938). À l'inverse, les principaux ne sont pas en mesure d'obtenir facilement de l'information émanant de l'entreprise. Dès lors, ils doivent s'en remettre aux rapports publiés par l'entreprise elle-même, qui leur permettent ainsi d'évaluer dans quelle mesure les agents ont fait bon usage des ressources apportées (Shapiro, 2005). C'est donc notamment sur base du rapport annuel de l'entreprise que les principaux peuvent décider s'ils désirent continuer de détenir les actions de l'entreprise ou si, au contraire, ils désirent s'en défaire et les vendre (Arnold, 2013). Dès lors, afin de leur permettre de prendre leurs décisions et d'assurer ainsi le soutien financier de l'entreprise, celle-ci doit fournir une information transparente. Selon Vacaro et Madsen, la transparence peut être définie comme « le degré d'exhaustivité des informations fournies par chaque société au marché concernant ses activités commerciales » (cités par Floridi & Turilli, 2009, p.106). DiPiazza et Eccles ajoutent quant à eux que la transparence se définit comme « l'obligation de fournir volontairement aux actionnaires l'information nécessaire à la prise de décision » (cités par Floridi & Turilli, 2009, p.106). Dès lors, la transparence dépend de facteurs tels que la disponibilité de l'information, les conditions de son accessibilité et la manière dont l'information peut soutenir le processus décisionnel de l'utilisateur (Floridi & Turilli, 2009).

Cependant, selon Cheng *et al.* (2014), le reporting financier des entreprises est aujourd'hui devenu insuffisant pour satisfaire les besoins d'information des parties prenantes. Massingham, Massingham et Dumay (2019) mettent en avant le fait que ce type de rapport est principalement centré sur des données relatives au passé et fournit peu d'informations relatives aux perspectives d'avenir de l'entreprise. La communication dans les rapports financiers traditionnels repose sur des modèles tels que la méthode de coûts par activités (*ABC costing*) ou le tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*), créés dans les années 1980 et 1990. Ces modèles sont peu adaptés aux nouveaux besoins des parties prenantes, qui demandent notamment la divulgation d'informations axées sur le futur (Massingham *et al.*, 2019). De plus, les rapports financiers publiés par les entreprises suivent un procédé de communication unidirectionnelle et manquent donc d'interaction (Brennan & Merkl-Davies, 2018).

Dès lors, **bien que le reporting financier soit essentiel afin d'expliquer la performance de l'entreprise, seul, il ne permet pas d'offrir une image complète et réelle de la valeur de l'entreprise** (KPMG, 2013a). Il y a en effet un fossé (connu en anglais sous le nom de *reporting gap*) entre le contenu du rapport financier et la valeur réelle de l'entreprise, visible sur la figure 1 (KPMG, 2013b). La valeur de l'entreprise est composée de trois éléments principaux, à savoir, les activités quotidiennes de l'entreprise (connues en anglais sous le nom de *business as usual*), les plans de gestion ainsi que les facteurs de changement à long terme dans l'environnement de l'entreprise (KPMG, 2014). Les rapports financiers, plus axés sur la performance passée que sur les plans de gestion de l'entreprise et sa stratégie à long-terme, ne permettent pas aux investisseurs de prendre des décisions en ayant une idée précise de la valeur réelle de l'entreprise (KPMG, 2019b). Selon une étude publiée par KPMG en 2019, 44% des entreprises ne prennent en compte que leurs initiatives à court terme dans la description de leur stratégie (KPMG, 2019a). De plus, dans leurs rapports financiers, les entreprises ne fournissent pas assez d'informations concernant les potentiels facteurs de changement susceptibles d'avoir une influence sur les bénéfices futurs de l'organisation. Bien que la plupart des organisations publient une analyse de leurs risques, celle-ci est souvent uniquement axée sur les risques pouvant affecter négativement leurs résultats, plutôt que de fournir une perspective équilibrée des risques et opportunités auxquels les entreprises pourraient faire face (KPMG, 2019b).

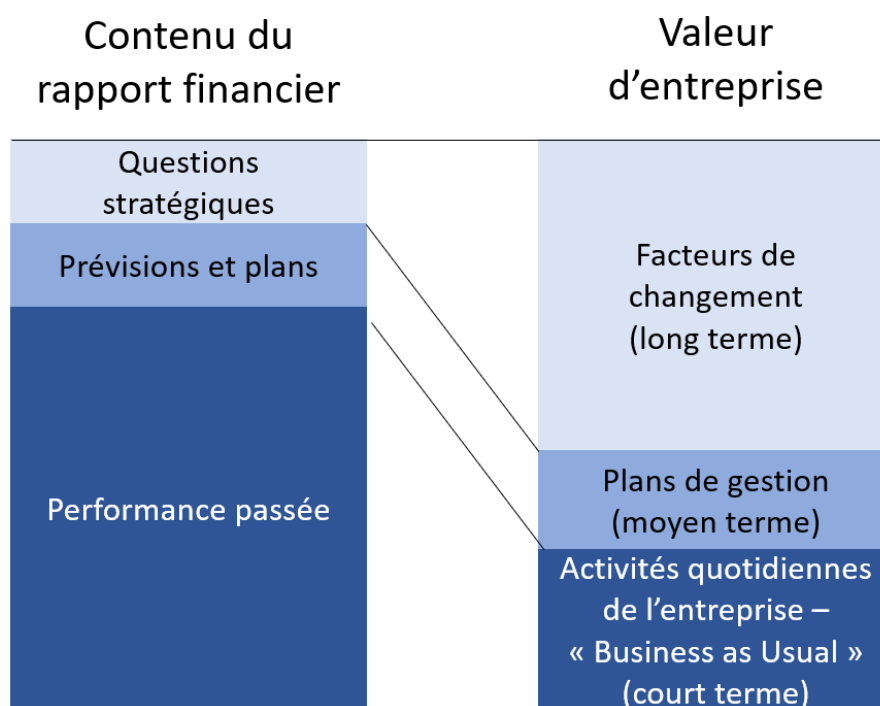


Figure 1 – *Reporting Gap* (KPMG, 2013b, p.1). (Adapté et traduit)

Par ailleurs, les parties prenantes sont de plus en plus préoccupées par les sujets tels que la protection de l'environnement ou les conditions de travail des employés. Elles exigent une information transparente de la part des entreprises, ce qui confronte celles-ci au défi de répondre aux besoins d'information en termes de développement durable (Kuchmak, 2016).

2. Rapports extra-financiers

Au cours des dix dernières années, les parties prenantes ont exprimé une demande croissante pour la publication d'informations complètes et détaillées concernant la performance extra-financière des entreprises (EY, n.d.). Afin de comprendre les raisons motivant ces demandes et l'origine des rapports extra-financiers, il est nécessaire de définir les termes de développement durable, de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et de critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG).

Popularisé suite à la publication du Rapport Brundtland en 1987, le concept de développement durable peut être défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Zaccai, 2001, p.19). Afin d'avoir désormais des objectifs clairs en matière de développement durable, les Nations Unies ont créé les Objectifs de Développement Durable, connus sous l'acronyme ODD (SDGs,

2019). Ces objectifs rassemblent les défis mondiaux auxquels la société du 21^{ème} siècle doit désormais faire face. Ils reflètent les trois dimensions indissociables du développement durable, c'est-à-dire l'aspect économique, l'aspect social ainsi que l'aspect environnemental (SDGs, 2019). Afin d'atteindre les ODD d'ici 2030, comme prévu par l'agenda des Nations Unies, il est indispensable que le secteur privé soutienne les pouvoirs publics (PNUD, 2019). En 2017, KPMG soulignait dans son enquête concernant les rapports extra-financiers que 43% des 250 plus grandes entreprises du monde (G250) et 39% des 100 plus grandes entreprises du monde (N100) liaient déjà leur responsabilité d'entreprise aux ODD développés par les Nations Unies. Comme souligné par Lise Kingo, directrice exécutive du Pacte mondial, les entreprises privées sont capables de créer des solutions innovantes nécessaires pour répondre à certains problèmes auxquels le monde actuel est confronté (Nations Unies, 2017). Pour ces raisons, les entreprises intègrent de plus en plus les ODD dans leur stratégie RSE.

À ce jour, malgré les nombreuses recherches académiques effectuées afin de définir la RSE, aucune définition universelle n'a pu être établie (Civera & Mosca, 2017). Selon Sarkar et Searcy (2016), l'absence d'accord à propos de la définition de ce terme clé dans la société actuelle constitue un problème car, sans être clairement défini, le terme RSE peut être mal compris et donner lieu à des challenges d'implémentation et de reporting notamment. Selon Sarkar et Searcy (2016), les principales dimensions à considérer afin de définir le concept de RSE sont le caractère volontaire, la prise en compte des parties prenantes, le développement durable, l'alignement de la dimension sociale et économique ainsi que l'éthique. Dès lors, après prise en compte de ces éléments, Sarkar et Searcy (2016) proposent la définition suivante : « La RSE implique que les entreprises doivent avant tout assumer leur responsabilité économique fondamentale et aller volontairement au-delà des minimums légaux pour qu'elles soient éthiques dans toutes leurs activités et qu'elles prennent des décisions éclairées en tenant compte de l'impact de leurs actions sur les parties prenantes de la société, tout en contribuant à la durabilité mondiale » (Sarkar & Searcy, 2016, p.1433).

Les investisseurs n'utilisent plus seulement des critères financiers classiques pour leurs choix d'investissement mais aussi des critères extra-financiers environnementaux, sociaux ou de gouvernance (Cretté, 2015). En effet, afin de réaliser des investissements socialement responsables, les investisseurs utilisent les critères ESG (Syed, 2017). Ces critères sont liés à des

facteurs environnementaux, comme la consommation d'eau ou d'énergie des organisations, sociaux comme la satisfaction des employés ou la diversité au sein d'une entreprise et de gouvernance comme l'indépendance du conseil d'administration (Plantinga, Scholtens & van Duuren, 2016). Ils constituent les trois piliers pour l'élaboration de rapports extra-financiers et permettent aux investisseurs de sélectionner leurs investissements selon la durabilité de ces derniers (Escrig-Olmedo, Fernandez-Izquierdo, Munoz-Torres & Rivera-Lirio, 2017).

2.1. Émergence des rapports extra-financiers

Le *Global Reporting Initiative* (GRI) (2019) définit le rapport extra-financier, également appelé rapport de développement durable, comme un « rapport publié par une entreprise ou une organisation sur les impacts économiques, environnementaux et sociaux causés par ses activités quotidiennes. Un rapport de développement durable présente également les valeurs et le modèle de gouvernance de l'organisation et démontre le lien entre sa stratégie et son engagement envers une économie mondiale durable » (GRI, n.d.b, para.2).

Le début de la publication de rapports volontaires relatifs au développement durable peut être lié au scandale de l'Exxon Valdez en 1989, lors duquel un pétrolier américain s'est échoué sur les côtes de l'Alaska et a provoqué une importante marée noire (Brown *et al.*, 2017). Suite à cet événement, une coalition de fonds d'investissement socialement responsables et de groupes environnementaux a lancé un appel pour une plus grande divulgation des risques environnementaux par les acteurs économiques. Des professionnels de l'investissement social ont ensuite formé la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) en 1989, peu après le déversement de Valdez (Brown *et al.*, 2017). Le CERES a publié un ensemble de dix principes, appelés les « Principes de Valdez », qui sont un code de conduite de comportement responsable des entreprises à l'égard de l'environnement (Capron & Quairel, 2003).

En 1997, le CERES a créé le GRI afin d'intégrer et d'aligner les normes de reporting en matière d'économie, de gouvernance et de RSE sur le marché mondial, pour établir un cadre unique de reporting de durabilité (Brown *et al.*, 2017). Le GRI est une organisation internationale et indépendante qui aide les organisations à comprendre et communiquer les enjeux de durabilité liés, par exemple, aux changements climatiques, aux droits de l'Homme, à la gouvernance ou au bien-être social (GRI, n.d.a).

En 2000, le CERES a publié son premier cadre officiel pour les rapports sur le développement durable, soit les lignes directrices 2000 du GRI. S'appuyant sur les commentaires du public, le CERES a entamé un processus approfondi de révision des normes afin d'aligner davantage les lignes directrices sur les principaux accords internationaux en matière de développement durable, ce qui a abouti aux lignes directrices révisées en 2002 (Brown *et al.*, 2017). En 2013, le GRI a publié les lignes directrices G4 qui ont été remplacées en 2016 par les Standards GRI, ce qui a permis de clarifier certains concepts et de structurer les principes directeurs. Les Standards GRI comprennent trois standards universels et 33 sujets spécifiques classifiés en trois catégories (économiques, environnementaux et sociaux) (GRI, n.d.e).

En 2008, KPMG a mené une étude sur les tendances en matière de reporting sur les 250 premières entreprises du Fortune 500 et les 100 premières entreprises de 16 pays. Il en ressort que 77% des sociétés de l'échantillon appliquaient les lignes directrices du GRI et que plus de 80% publiaient des rapports de développement durable (KPMG, 2008). Au cours de la période 2008-2010, les acteurs économiques publiant et lisant de l'information extra-financière ont augmenté de 29% (Dragu & Tiron-Tudor, 2013). Ceci peut s'expliquer par le fait que la crise financière a changé la perspective de l'économie mondiale, si bien que de nombreux acteurs économiques ont appelé à une approche durable pour rééquilibrer l'économie (Dragu & Tiron-Tudor, 2013). Plus tard, en 2017, KPMG souligne dans son enquête sur les rapports de développement durable que le cadre proposé par le GRI est toujours le plus utilisé, avec 63% des plus grandes entreprises du monde (N100) et 75% des 250 plus grandes entreprises du monde (G250) qui l'utilisent (KPMG, 2017). Il convient toutefois de noter que d'autres référentiels tels que le TCFD (*Task-Force on Climate-related Financial Disclosure*), le SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), les ODD, le Pacte mondial des Nations Unies, la norme ISO 26000, les principes directeurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) et le cadre de l'IIRC (*International Integrated Reporting Council*), existent également afin d'aider les entreprises à publier des informations extra-financières (Epstein, Jermakowicz & Shoaf, 2018).

2.2. Objectifs et caractéristiques des rapports extra-financiers

Selon Crane et Golzer (2016), le rapport de développement durable s'adresse à toutes les parties prenantes externes et internes de l'entreprise. En s'engageant dans le reporting extra-

financier, les organisations désirent informer leurs parties prenantes de leur politique RSE, augmenter leur crédibilité et la confiance accordée, renforcer leur réputation ainsi que surveiller leurs impacts réels et potentiels et communiquer à ce propos (Koep, 2017). Pour ces raisons, le reporting extra-financier est aujourd'hui considéré comme un élément à part entière du renforcement des relations avec les parties prenantes (Koep, 2017).

Auparavant, la majeure différence entre le reporting financier et le reporting extra-financier des entreprises était le caractère volontaire de ce dernier. Cependant, depuis la directive européenne 2014/95/EU, **les entreprises de plus de 500 personnes et dont le bilan total s'élève à plus de 20 millions d'euros ou dont le chiffre d'affaires excède 40 millions d'euros doivent publier un rapport contenant des informations sur leur politique environnementale et sociale** (The Shift, 2019). Au total, cela concerne environ 6 000 entreprises en Europe (European Commission, n.d.). Cette directive a été transposée le 11 décembre 2017 dans le Moniteur belge, ce qui signifie que les entreprises belges correspondant aux critères explicités doivent s'y conformer (The Shift, 2019). Une consultation publique a lieu depuis le 20 février 2020 afin de réviser cette directive et de soutenir les investissements durables au sein de l'Union Européenne (European Commission, n.d.). Pour les entreprises ne correspondant pas aux critères formulés dans la directive européenne 2014/95/EU, la publication d'informations extra-financières reste un choix volontaire, bien que de nombreuses pressions de la part des parties prenantes poussent les entreprises à publier un rapport extra-financier (Koep, 2017).

Le rapport extra-financier d'une entreprise peut être publié sous la forme d'un rapport indépendant (appelé *standalone report* en anglais) (Berg & Jensen, 2012). Dans ce cas, celui-ci est séparé du rapport financier de l'entreprise. Il est également possible de fusionner le rapport financier et le rapport extra-financier de l'entreprise dans un seul document, sans établir de liens entre ces deux parties, ce qui résulte en un rapport combiné (Burke & Clark, 2016). Selon KPMG (2013) cité par Burke et Clark (2016), en 2013, 51% des plus grandes entreprises combinaient leur rapport financier avec leur rapport extra-financier.

Il est possible d'approcher le reporting extra-financier selon deux perspectives, schématisées en annexe 1 (Civera & Mosca, 2017). Selon la première, appelée approche « extérieur-intérieur », le reporting extra-financier est basé sur des lignes directrices externes (telles que celles publiées par le GRI) et permet notamment d'obtenir un avantage compétitif et

d'améliorer l'image de l'organisation auprès du grand public (Higgins & Stubbs, 2014). Cette approche permet aux entreprises de répondre aux attentes des parties prenantes en mesurant ce qu'elles espèrent trouver dans un rapport extra-financier et en publiant l'information nécessaire (Johnson & Schaltegger, 2015). Il s'agit donc d'une approche qui consiste à écouter les demandes des parties prenantes afin d'élaborer le rapport extra-financier de l'entreprise (Johnson & Schaltegger, 2015). Ceci crée un dialogue bidirectionnel entre l'entreprise et ses parties prenantes, ce qui permet de pallier le problème de communication unidirectionnelle que posait la communication traditionnelle des entreprises (Koep, 2017). Toutefois, cette approche comporte des aspects négatifs car dans certains cas, les demandes des parties prenantes ne peuvent pas être satisfaites (Johnson & Schaltegger, 2015). Aussi, Johnson & Schaltegger (2015) soulignent que plus les exigences des parties prenantes sont comblées, plus de nouvelles sont formulées, ce qui rend difficile la publication de rapports extra-financiers répondant pleinement aux exigences des parties prenantes.

La deuxième perspective, baptisée approche « intérieur-extérieur » par Higgins et Stubbs (2014), envisage le reporting extra-financier comme un moyen pour les entreprises de rendre leurs activités durables, en conciliant les trois dimensions essentielles du développement durable (Civera & Mosca, 2017). À l'inverse de la perspective « extérieur-intérieur », celle-ci permet de lier le reporting extra-financier à la stratégie de l'entreprise et serait donc plus performante car la publication du rapport est le résultat de la gestion d'enjeux et d'indicateurs de performance (Higgins et Stubbs, 2014). Les entreprises suivant cette approche conçoivent leurs rapports extra-financiers sur base de la stratégie de l'entreprise, et non sur base des attentes des parties prenantes (Johnson & Schaltegger, 2015). Généralement, les entreprises commencent par déterminer leurs domaines d'amélioration en identifiant leurs forces ainsi que leurs faiblesses et en réalisant une analyse comparative de la concurrence pour élaborer ensuite une stratégie permettant d'obtenir un avantage compétitif. Les cadres supérieurs fixent ensuite des priorités, élaborent un plan d'action et déterminent les indicateurs clés de performance (KPIs) qui serviront de base à la mesure et à la collecte de données. La collecte et la préparation des données ainsi que les suggestions d'amélioration deviennent ainsi la base du rapport de développement durable (Johnson & Schaltegger, 2015). Le principal avantage de l'approche « intérieur-extérieur » est l'évaluation proactive et basée sur des faits des questions de durabilité sur la base des forces et faiblesses de l'entreprise. L'entreprise peut ainsi gérer

facilement la mesure de la performance de ses enjeux de durabilité, car ceux-ci sont basés sur un savoir-faire et une expertise interne. En revanche, avec l'approche « intérieur-extérieur », le rapport de développement durable n'est pas orienté vers les attentes des parties prenantes et ne permet pas de savoir clairement si les informations collectées et communiquées présentent un intérêt pour celles-ci (Johnson & Schaltegger, 2015).

2.3. Limites des rapports extra-financiers

Bien que les rapports extra-financiers répondent à divers besoins émanant des parties prenantes, ils comportent certaines limites (Girella, Rossi & Zambon, 2019). Selon l'ACCA (*Association of Chartered Certified Accountants*) (2013), **78% des investisseurs sont d'avis que les rapports extra-financiers des entreprises sont inadéquats.**

Tout d'abord, les rapports extra-financiers sont généralement des rapports isolés, dans lesquels il y a peu de liens entre les différentes informations publiées par l'entreprise (Girella *et al.*, 2019). De plus, **les rapports extra-financiers sont généralement trop longs et trop complexes**, ce qui diminue finalement la valeur de l'information divulguée (Cheng *et al.*, 2014).

Ensuite, le rapport extra-financier est généralement réalisé par une équipe spécialisée au sein de l'entreprise. Juech et Michelson (2011) affirment que les entreprises publiant un rapport extra-financier adoptent une **approche trop cloisonnée** pour rédiger ce dernier, ce qui ne permet pas de prendre en compte les feedbacks provenant des différents départements. Aussi, de cette manière, rien n'indique que les différentes normes et valeurs relatives au développement durable aient été réellement intégrées par l'ensemble de l'organisation (Higgins & Stubbs, 2014).

De plus, Roca et Searcy (2012) expliquent que **les rapports de développement durable ne donnent pas une image exacte et complète des impacts sociaux et environnementaux des entreprises.** Ceci s'explique principalement par le fait que les entreprises se basent surtout sur des informations qualitatives pour la rédaction de leurs rapports, à cause du manque d'indicateurs pour transmettre les informations liées à la durabilité. Bien que le GRI suggère une liste d'indicateurs pouvant être utilisés par les entreprises pour mesurer leurs performances durables, les indicateurs ne sont pas toujours utilisés dans les rapports de développement durable des entreprises (Roca & Searcy, 2012).

Finalement, la théorie de la légitimité organisationnelle affirme que certaines entreprises utilisent leur rapport extra-financier afin de « légitimer l'image d'une organisation en tant qu'entreprise légitime avec des actions légitimes envers toutes les parties prenantes » (du Toit, 2017, p.632). Cela signifie qu'elles font l'usage des rapports extra-financiers afin de se créer une réputation favorable. En effet, dans de nombreux cas, **le reporting extra-financier est encore trop factuel et ressemble à de l'autopromotion** par l'entreprise elle-même (Koep, 2017).

3. Vers le reporting intégré

Lors d'une étude menée par l'ACCA en 2013, 92% des investisseurs interrogés avaient exprimé leur intérêt pour un plus grand niveau d'intégration entre les rapports financiers et extra-financiers (ACCA, 2013). **Le reporting intégré s'inspire du reporting financier ainsi que du reporting extra-financier, tout en marquant une rupture en intégrant les implications des questions sociales et environnementales au cœur du reporting de l'entreprise** (Mio, 2016). Son but est d'offrir une approche plus holistique et plus concise de la communication des résultats financiers et extra-financiers et de démontrer comment l'organisation est capable de créer de la valeur et de maintenir celle-ci (Burke & Clark, 2016).

Afin d'établir un cadre pour l'élaboration du reporting intégré, l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) a été créé en 2010 par deux organisations spécialisées dans la comptabilité et le reporting durable, à savoir, le *Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S) et le GRI (Bernardi, Demartini, Dumay & Guthrie, 2016). L'IIRC définit sa mission comme celle de « faire du reporting et de la gestion intégrée la norme dans les pratiques commerciales courantes dans le secteur public et privé » (IIRC, n.d.c, para.2).

Selon Richard Howitt, CEO de l'IIRC, « le reporting intégré est un mouvement mondial. Il s'agit déjà de la pratique la plus répandue au Japon, il est obligatoire en Afrique du Sud, approuvé par le ministère chinois des finances, recommandé par l'autorité de réglementation des valeurs mobilières pour les 500 premières sociétés cotées en Inde, et fait partie des règles de cotation en bourse au Brésil » (IIRC, 2017, para.23). En 2017, KPMG mentionnait que 14% des 250 (G250) et des 100 (N100) plus grandes entreprises du monde avaient implémenté le reporting intégré (KPMG, 2017). Parmi les entreprises ayant entrepris cette démarche se trouvent notamment Danone, Unilever, Coca-Cola, Solvay, ABN AMRO, Engie, Edenred, ING, ArcelorMittal, General Electric et Vodafone.

Chapitre 2 : le reporting intégré

« Le reporting intégré offre la possibilité de combiner développement durable et rentabilité dans un seul processus, dans un seul document et, en fin de compte, dans une seule histoire » (Busco *et al.*, 2013, p.6). L'IIRC (n.d.c) souligne que le reporting intégré est un processus qui aboutit à la publication d'un rapport intégré, mettant en évidence la création de valeur par l'entreprise. Le rapport intégré a pour but d'intégrer les impacts sociaux et environnementaux de l'entreprise dans un seul rapport concis et d'apporter une réponse aux différentes limites présentes dans les rapports financiers et extra-financiers (Deloitte, 2018). L'objectif du rapport intégré est ainsi d'apporter une meilleure compréhension et cohérence de la performance financière et extra-financière de l'entreprise (Girella *et al.*, 2019). Dès lors, « les chiffres et les informations fournis dans le rapport intégré visent à représenter la manière dont les objectifs et les multiples perspectives du développement durable sont pleinement intégrés dans le *business model* et les processus décisionnels de l'entreprise » (Busco *et al.*, 2013, p.6).

1. Définition des concepts clés

L'objectif du reporting intégré n'est pas seulement la publication d'un rapport (IIRC, n.d.c). Dès lors, il est important de définir les termes « reporting intégré » et « rapport intégré » afin de clarifier la différence entre ceux-ci.

1.1. Reporting intégré

L'IIRC (n.d.c) définit le reporting intégré comme « **un processus fondé sur une gestion intégrée qui donne lieu à un rapport intégré périodique d'une organisation sur la création de valeur au fil du temps et sur les communications connexes concernant certains aspects de la création de valeur** » (IIRC, n.d.c, para.5). La gestion intégrée mentionnée dans cette définition peut se définir comme « la considération active par une organisation des relations entre ses différentes unités opérationnelles et fonctionnelles et les capitaux que l'organisation utilise ou affecte. La gestion intégrée mène à une prise de décision et à des actions intégrées qui tiennent compte de la création de valeur à court, moyen et long terme » (IIRC, 2013, p.2). En incorporant la gestion intégrée au sein de l'entreprise, l'information circule mieux entre les différents départements, ce qui résulte en une meilleure prise de décision ainsi qu'en un meilleur rapport de la part de l'entreprise (Burke & Clark, 2016).

1.2. Rapport intégré

L'IIRC (n.d.c) définit ensuite le rapport intégré comme « **une communication concise sur la façon dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives d'une organisation, dans le contexte de son environnement externe, conduisent à la création de valeur à court, moyen et long terme** » (IIRC, n.d.c, para.6). Le rapport intégré est donc « le produit le plus visible et le plus tangible qui résulte du reporting intégré » (IIRC, n.d.c, para.5).

Dès lors, lorsque le terme « reporting intégré » est utilisé, celui-ci fait référence au processus, et lorsque le terme « rapport intégré » est utilisé, celui-ci fait référence à la publication de l'entreprise.

2. Audience du rapport intégré

Selon l'IIRC (2013), « le but premier d'un rapport intégré est d'expliquer aux investisseurs comment l'organisation crée de la valeur au fil du temps » (IIRC, 2013, p.4). Selon Mio (2016), au sens de l'IIRC, les investisseurs sont donc l'audience principale du rapport intégré.

Cependant, selon du Toit (2017), l'audience d'un rapport intégré ne se limite pas aux investisseurs de l'entreprise. Matuszyk et Rymkiewicz (2018) ajoutent qu'en permettant l'intégration d'informations financières et extra-financières dans un unique document, le rapport intégré offre aux parties prenantes la possibilité d'avoir un accès direct à différents types d'informations à propos de l'entreprise. de Villiers, Rinaldi et Unerman (2014) soulignent que l'objectif d'un rapport intégré est de fournir aux employés, aux investisseurs et aux autres parties prenantes des informations sur plusieurs dimensions qui affectent ou peuvent être affectées par les activités de l'organisation.

Burke et Clark (2016) affirment que « les parties prenantes sont certainement prises en compte dans la production d'un rapport intégré, mais elles ne sont pas considérées par l'IIRC comme étant l'audience principale » (Burke & Clark, 2016, p.278). Dès lors, Busco *et al.* (2013) résument la différence de points de vue autour de l'audience d'un rapport intégré de la manière suivante : « **Bien que les fournisseurs de capital financier soient les principaux utilisateurs du rapport intégré, ce dernier peut être conçu de manière à profiter à toutes les parties prenantes intéressées par la capacité d'une organisation à créer de la valeur au fil du temps** » (Busco *et al.*, 2013, p.9).

3. Cadre de référence international de l'IIRC

Afin d'aider les entreprises à implémenter le reporting intégré en leur sein et d'accélérer son adoption dans le monde entier, l'IIRC a établi un cadre de référence international (IIRC, n.d.a).

L'IIRC a commencé à développer son cadre de référence international pour le reporting intégré en septembre 2011, en publiant son *Discussion Paper*. Ce document expliquait la raison d'être du reporting intégré et présentait des propositions initiales pour l'élaboration du cadre de référence. Le mois suivant, le programme pilote de l'IIRC a été lancé, ce qui a permis aux entreprises participantes du programme de fournir des indications utiles sur la façon d'élaborer le cadre. La version finale du cadre de référence international du reporting intégré a été publiée le 9 décembre 2013 (Mio, 2016).

Le cadre de référence international définit des concepts fondamentaux, des principes directeurs et des éléments de contenu pour l'adoption du reporting intégré par les organisations, ce qui contribue à assurer la cohérence entre les secteurs et les frontières nationales (Mio, 2016). Selon Berg et Jensen (2012), en proposant ce cadre de référence, l'IIRC permet aux entreprises et organisations de lier leur performance économique, leur stratégie, ainsi que leurs risques et opportunités aux dimensions sociales et environnementales en vue de publier un rapport intégré.

Le cadre de référence de l'IIRC est complémentaire aux standards GRI (GRI, n.d.d). Le GRI (n.d.c) précise d'ailleurs « le cadre international du reporting intégré et les normes GRI ne sont pas des choix de reporting interchangeables » (GRI, n.d.c, p.21). Le GRI reconnaît toutefois que les relations entre ces deux référentiels devraient être clarifiées (GRI, n.d.d).

3.1. Concepts fondamentaux

Trois concepts fondamentaux étayent la mise en place du reporting intégré : les capitaux, le *business model* et la création de valeur au cours du temps (IIRC, 2013).

3.1.1. Les capitaux

Les capitaux sont définis par l'IIRC comme « des stocks de valeur qui sont augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation » (IIRC, 2013, p.13). L'IIRC a identifié six formes de capital repris dans le tableau 1 : financier, manufacturier,

intellectuel, humain, social et sociétal et finalement environnemental (IIRC, 2013). Les capitaux font constamment l'objet d'augmentation, de diminution ou de transformation. Par exemple, en offrant des formations à ses employés, une entreprise transforme une partie de son capital financier en capital humain, et réalise donc un *trade-off* entre le capital financier et le capital humain (IIRC, 2013).

Capital financier	Le capital financier reprend « 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 » (IIRC, 2013, p.14).
Capital manufacturier	Le capital 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 » (IIRC, 2013, p.14).
Capital intellectuel	Le capital intellectuel est constitué des « actifs incorporels de l'entreprise, qui comprennent notamment la propriété intellectuelle et le capital organisationnel » (IIRC, 2013, p.14).
Capital humain	Le capital humain fait référence aux « 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 » (IIRC, 2013, p.14).
Capital social et sociétal	Le capital social et sociétal se compose « des 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 » (IIRC, 2013, p.14).
Capital environnemental	Le capital environnemental désigne « 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 » (IIRC, 2013, p.14).

Tableau 1 - Les six capitaux de l'IIRC (IIRC, 2013).

Dans le cadre de l'IIRC, les capitaux représentent les sources de valeur pour l'organisation (IIRC, 2013). Ce sont des constituants du *business model* des entreprises, qui est un élément majeur devant être abordé dans le rapport intégré (Magnaghi, 2014). Un des objectifs du reporting intégré est de permettre aux entreprises d'analyser et de communiquer de manière claire et précise sur la manière dont elles utilisent leurs capitaux pour créer et préserver de la valeur au cours du temps (Cheng *et al.*, 2014).

Selon Flower (2015), le cadre de l'IIRC encourage les entreprises à communiquer dans leur rapport intégré sur la manière dont elles utilisent les capitaux mais « ignore l'impact de l'entreprise sur ces capitaux, sauf dans la mesure où cet impact a des conséquences directes sur l'entreprise » (Flower, 2015, p.7). Flower (2015) donne l'exemple des communautés locales pouvant être affectées par des substances toxiques émanant d'une entreprise. Bien que ceci constitue une diminution du capital humain, l'entreprise ne communiquera à ce sujet que s'il a un impact sur sa rentabilité, par exemple, lorsque les personnes tuées par ces substances incluent les employés de l'entreprise, ou si cet incident a un effet néfaste sur sa réputation. De plus, comme expliqué précédemment, l'IIRC recommande aux entreprises de communiquer dans quelle mesure elles font des *trade-offs* entre les différents capitaux. Selon Flower (2015), ceci insinue qu'une entreprise pourrait par exemple détruire le capital naturel si cela donne lieu à une augmentation du capital financier. Il affirme que ceci « donne l'impression qu'en autorisant des compromis entre différentes catégories de capitaux, l'IIRC permet aux entreprises de justifier facilement leur impact négatif sur l'environnement » (Flower, 2015, p.8). Selon Adams (2015), les critiques de Flower sont justifiées. Elle reconnaît que **l'approche par les six capitaux de l'IIRC n'est pas parfaite mais affirme qu'elle permet aux entreprises d'élargir leur vision sur la manière dont elles créent de la valeur en prenant en compte différents éléments.**

3.1.2. Le *business model*

Afin d'introduire le concept de création de valeur au cours du temps, il est nécessaire de définir la notion de *business model*. L'IIRC (2013) définit le *business model* d'une organisation comme « le système d'intrants, d'activités commerciales, d'extrants et de résultats choisi par l'organisation qui vise à créer de la valeur à court, moyen et long terme » (cité par Cheng *et al.*, 2014, p.95). **Le *business model* décrit les objectifs stratégiques définis par l'entreprise ainsi**

que les stratégies mises en place pour les atteindre. Les stratégies sont implémentées à travers un plan d'affectation des ressources qui tient compte, d'une part, de la maximisation des opportunités et, d'autre part, de l'atténuation ou de la gestion des risques pouvant affecter l'entreprise (Cheng *et al.*, 2014).

Lier le *business model* avec les six capitaux identifiés par l'IIRC permet de démontrer dans quelle mesure l'entreprise crée ou détruit des capitaux à travers ses activités (Cheng *et al.*, 2014). Le reporting intégré permet d'identifier comment, au travers du *business model*, les capitaux sont utilisés, consommés ou transformés par l'entreprise pour produire des extrants et constater s'ils ont créé ou détruit de la valeur (Cheng *et al.*, 2014).

3.1.3. La création de valeur au cours du temps

La notion de valeur est définie par Fishburn (1964) comme « l'appréciation des avantages qu'une personne (ou un groupe de personnes) perçoit en profitant d'une situation ou d'un objet. La valeur est donc toujours liée à la perception de la personne qui procède à l'évaluation des bénéfices attendus, qui peuvent être tangibles ou intangibles » (cité par Mio, 2016, p.38). Le concept de création de valeur est dès lors subjectif étant donné qu'il dépend des perceptions de chacun. Dans le monde de l'entreprise, la notion de valeur est souvent réduite à la valeur économique car celle-ci peut facilement être convertie en termes monétaires et dès lors être facilement mesurable et comparable (Mio, 2016). Selon Mio (2016), il y a trois approches principales qui permettent d'évaluer la valeur d'une organisation.

La première approche, qui a été la plus souvent utilisée ces 30 dernières années, se nomme « la valeur actionnariale » (plus connue en anglais sous le terme de *shareholder value*). Cette approche est axée sur le marché des capitaux et le capital financier est la seule ressource prise en compte pour mesurer la valeur. La valeur actionnariale peut être facilement mesurée et comparée, ce qui facilite la mise en pratique de cette approche et sa compréhension. Cependant, Freeman (1984) et Preston (1995) insistent sur le fait que l'évaluation d'une entreprise doit avoir une portée plus large et prendre en compte l'évaluation de tous les groupes de personnes qui ont des intérêts dans l'entreprise, autrement dit, les parties prenantes (cités par Mio, 2016).

La deuxième approche, appelée « valeur pour les parties prenantes » (plus connue en anglais sous le terme de *stakeholder value*), pour évaluer une organisation sous-tend que « la valeur d'une entité économique est la somme des évaluations effectuées par les multiples parties prenantes, c'est-à-dire les personnes qui sont (sous une forme ou une autre) concernées par l'activité économique de l'entité » (Mio, 2016, p.41). Les évaluations des parties prenantes sont déterminées par la mesure dans laquelle l'organisation a été capable de répondre à leurs attentes. Cette évaluation est difficile à mettre en pratique étant donné que les différentes parties prenantes ont souvent des évaluations de valeur divergentes ou contradictoires, qui ne sont pas toujours mesurables en termes monétaires et qui ne peuvent pas nécessairement être additionnées et comparées (Mio, 2016).

La troisième approche, appelée « valeur publique », englobe toutes les contributions d'une entité à la société, c'est-à-dire tous les impacts des actions d'une entité sur les personnes et leur environnement (Mio, 2016). Elle a été développée en 1995 car l'approche « valeur pour les parties prenantes » n'inclut pas explicitement l'environnement naturel et l'impact environnemental d'une organisation dans l'évaluation de sa valeur (Mio, 2016).

En examinant les affirmations du cadre de référence de l'IIRC telles que « l'objectif principal d'un rapport intégré est d'expliquer aux investisseurs comment une organisation crée de la valeur au fil du temps », il semble justifié d'affirmer que l'IIRC encourage une évaluation de la valeur basée sur « la valeur actionnariale » (Mio, 2016). Cependant, bien que les investisseurs soient définis comme son audience principale, **l'IIRC a trouvé une manière permettant d'allier le concept de valeur actionnariale à celui axé sur la durabilité et les parties prenantes** (Mio, 2016). Un concept de valeur à deux facettes a été développé. Le premier aspect de ce concept est lié à la valeur actionnariale et est appelé « la valeur créée pour l'organisation ». L'IIRC (2013) définit celui-ci comme « la valeur qui permet des retours financiers aux fournisseurs de capital financier » (cité par Mio, 2016, p.44). L'IIRC (2013) affirme dans son cadre de référence que « la valeur financière est pertinente, mais non suffisante, pour évaluer la création de valeur » (cité par Mio, 2016, p.44). C'est pourquoi, un second aspect de valeur a été introduit et nommé « valeur créée pour les autres ». Selon l'IIRC (2013), cette valeur repose sur la perception que « la capacité d'une organisation à créer de la valeur pour elle-même est liée à la valeur qu'elle crée pour les autres » (cité par Mio, 2016, p.44).

Le processus de création de valeur au cours du temps établi dans le cadre de référence de l'IIRC est décrit dans la figure 2 (IIRC, 2013).

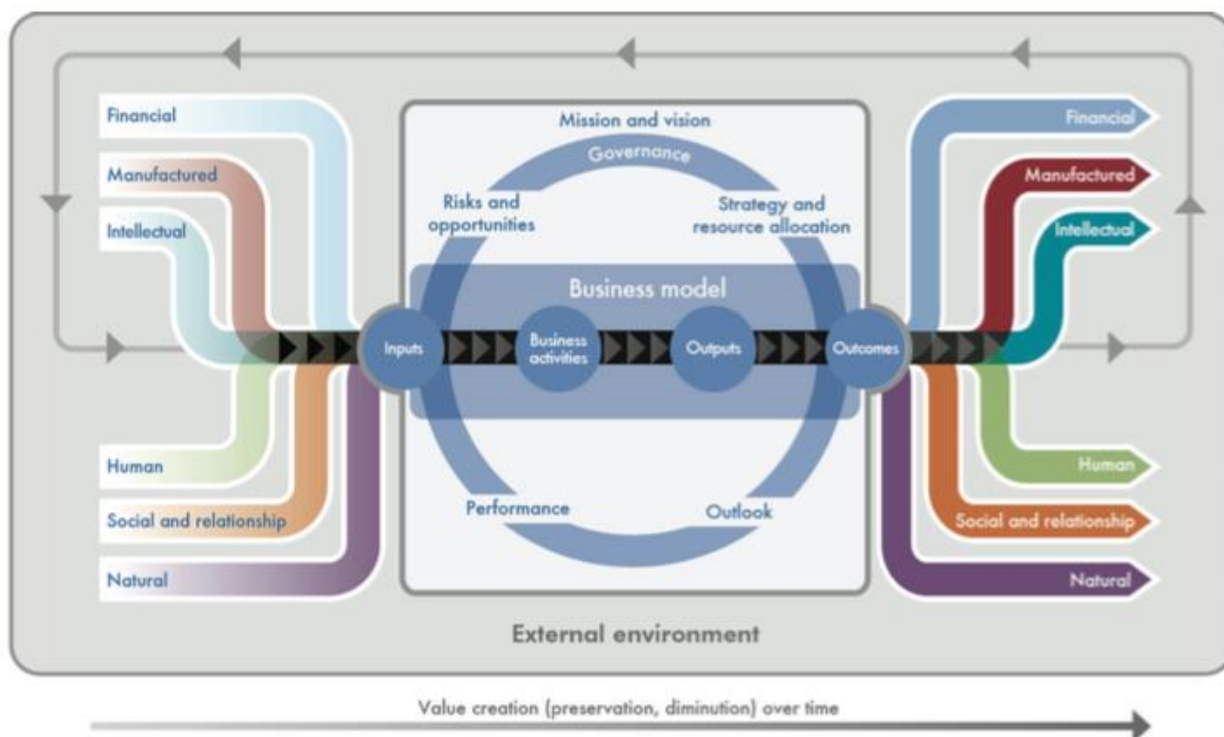


Figure 2 - Le processus de création de valeur (IIRC, 2013, p.16).

Comme observé sur la figure 2, l'organisation évolue dans un environnement qui est caractérisé par une conjoncture économique, des mutations technologiques, des questions sociétales et des défis environnementaux. Chaque organisation définit sa mission et sa vision, qui reprennent ses objectifs et ses intentions de manière claire et précise. Afin d'assurer la création de valeur de l'organisation, les organes de gouvernance mettent en place une structure de gouvernance appropriée (IIRC, 2013).

Le *business model* se situe au centre de l'organisation et il utilise les capitaux sous la forme de ressources, puis les convertit par ses activités en produits, services, dérivés ou déchets. Les activités de l'organisation ainsi que les flux sortant de celles-ci exercent un impact sur les capitaux. Les impacts sont définis comme « les conséquences internes et externes (positives et négatives) des activités et des réalisations de l'organisation sur les capitaux » (IIRC, 2013, p.16).

En analysant son environnement externe, l'organisation peut identifier les menaces et les opportunités qui sont susceptibles d'affecter sa stratégie et son *business model*. Selon l'IIRC,

« la stratégie de l'organisation indique la manière dont celle-ci entend maîtriser les risques et maximiser les opportunités. Elle énonce 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). Ensuite, pour pouvoir évaluer sa performance et disposer des informations nécessaires au processus décisionnel, l'organisation met en place des systèmes de mesure et de contrôle (IIRC, 2013).

Le cadre de référence de l'IIRC ne spécifie pas quels sont les indicateurs qu'une entreprise peut prendre en compte afin d'évaluer sa performance (EY, 2014). Pourtant, Bobitan (2016) souligne que « dans le cadre du reporting intégré, les indicateurs clés de performance sont des mesures cruciales de la performance qui sont divulguées par l'entreprise afin d'aider les parties prenantes à analyser la performance de l'entreprise » (Bobitan, 2016, p.151). EY (2014) souligne toutefois qu'il est possible pour l'entreprise d'utiliser des *KPIs* développés par d'autres organismes, tels que ceux du GRI, ce qui renforce l'idée que ces deux cadres ne sont pas interchangeables (cfr supra p.17). L'ACCA a mené en 2019 une étude sur le reporting intégré en analysant 48 rapports d'entreprises. Il en ressort que 81% des rapports intégrés publiés par ces entreprises font référence aux standards du GRI (ACCA, 2020).

3.2. Principes directeurs

Il y a sept principes directeurs qui encadrent la préparation et la présentation d'un rapport intégré : la présentation des priorités stratégiques et orientations futures, la connectivité de l'information, les relations avec les principales parties prenantes, la matérialité, la concision, la fiabilité et la complétude de l'information ainsi que la cohérence et la comparabilité des données (IIRC, 2013).

Selon l'IIRC, « **le but d'une approche fondée sur des principes directeurs est 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).

Les définitions de ces sept principes directeurs sont reprises dans le tableau 2, réalisé à partir du cadre de référence international de l'IIRC (IIRC, 2013).

La 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 » (IIRC, 2013, p.16).
La connectivité de l'information	« Le rapport intégré représente de manière holistique les associations, corrélations et dépendances entre les facteurs qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps » (IIRC, 2013, p.16).
Les 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 » (IIRC, 2013, p.19).
La matérialité (aussi connue sous le nom de 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 » (IIRC, 2013, p.20).
La concision	« Le rapport intégré doit être concis » (IIRC, 2013, p.24).
La fiabilité et la complétude de l'information	« Le rapport intégré doit aborder tous les sujets prépondérants, positifs comme négatifs, de manière équilibrée et sans erreur significative » (IIRC, 2013, p.24).
La cohérence et la comparabilité des données	« Les données contenues dans le rapport intégré doivent être présentées d'une manière qui : <ul style="list-style-type: none"> - soit cohérente dans le temps; - permette la comparaison avec d'autres organisations, dans la mesure où cela précise la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps » (IIRC, 2013, p.26).

Tableau 2 - *Principes directeurs du cadre de l'IIRC* (IIRC, 2013).

La concision des rapports intégrés semble être un principe difficile à appliquer pour les entreprises. En effet, en 2017, 49% des entreprises analysées par l'ACCA publiaient un rapport intégré de moins de 100 pages (ACCA, 2018). En 2018, ce chiffre s'élevait à 53% (ACCA, 2019).

En 2019, 57% des entreprises publiaient un rapport de moins de 100 pages (ACCA, 2020). Ceci représente une amélioration mais prouve toutefois que les personnes en charge de la rédaction de ces rapports ont toujours du mal à parvenir à la concision notamment car « elles essaient de fournir un contexte suffisant pour aider le lecteur à comprendre le processus de création de valeur et la performance de l'organisation » (ACCA, 2017, p.26).

Afin de réaliser un rapport intégré concis, la matérialité est clé (Steenkamp, 2018). En effet, il est important de la définir car la détermination des sujets matériels influence fortement le contenu du rapport intégré (Lai, Melloni & Stacchezzini, 2017). Cependant, l'analyse des sujets matériels dans le contexte d'un rapport intégré diffère de celle d'un rapport extra-financier. Selon Lai *et al.* (2017), la matérialité au sens du GRI « reflète les impacts économiques, environnementaux et sociaux significatifs d'une organisation, ainsi que leur influence sur les évaluations et les décisions des parties prenantes » (Lai *et al.*, 2017, p.536). Au sens de l'IIRC, ce processus est également basé sur les perspectives de différentes parties prenantes, mais diffère dans le sens où il convient à l'organisation de sélectionner les informations sur base de leur impact potentiel sur la capacité de l'entreprise à créer de la valeur. Dès lors, selon Steenkamp (2018), en adoptant cette approche, l'IIRC adopte une définition de la matérialité centrée sur la performance future, alors que la définition du GRI est plutôt centrée sur le passé. Un sujet est donc matériel au sens de l'IIRC s'il « affecte de manière substantielle, ou est susceptible d'affecter de manière substantielle, la stratégie de l'organisation, son *business model*, ou un ou plusieurs des capitaux que l'organisation utilise à court, moyen ou long terme » (Busco *et al.*, 2013, p.15). Selon Lai *et al.* (2017), l'exercice de matérialité devient alors plus compliqué puisque le concept de création de valeur est plus vague que celui d'impact sur la durabilité. Cheng et Green (2019) ajoutent que **ce qui distingue un rapport intégré d'un rapport extra-financier isolé est le fait que les sujets rapportés ont un lien avec la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils reflètent la manière dont l'entreprise crée de la valeur.**

3.3. Éléments de contenu

L'IIRC a également déterminé huit éléments de contenu, intrinsèquement liés les uns aux autres, guidant la rédaction d'un rapport intégré : présentation de l'organisation et de son écosystème, gouvernance, *business model*, risques et opportunités, stratégie et allocation des

ressources, performance, perspectives et modalités de préparation et de présentation (IIRC, 2013). Ces éléments de contenu sont repris dans le tableau 3.

Présentation de l'organisation et de son écosystème	« Quelles sont les activités de l'organisation et dans quel écosystème opère-t-elle ? » (IIRC, 2013, p.27).
Gouvernance	« De quelle manière la gouvernance de l'organisation soutient-elle sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme ? » (IIRC, 2013, p.28).
<i>Business model</i>	« Quel est le <i>business model</i> de l'organisation ? » (IIRC, 2013, p.28).
Risques et opportunités	« Quels sont les opportunités et risques 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 ? » (IIRC, 2013, p.30).
Stratégie et allocation des ressources	« Quelle est l'ambition stratégique de l'organisation et comment compte-t-elle l'atteindre ? » (IIRC, 2013, p.30).
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 ? » (IIRC, 2013, p.31).
Perspectives	« Quels sont les défis et incertitudes auxquels l'organisation devrait être confrontée si elle poursuivait sa stratégie, et quelles pourraient en être les répercussions sur son <i>business model</i> et sa performance future ? » (IIRC, 2013, p.32).
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 ? » (IIRC, 2013, p.32).

Tableau 3 - *Éléments de contenu du cadre de l'IIRC* (IIRC, 2013).

Ces éléments de contenu ne doivent pas être repris dans un ordre établi dans le rapport intégré. En effet, il est préférable que les informations constituant le rapport intégré soient apportées dans un ordre qui met en évidence les connexions entre les différents éléments constitutifs (IIRC, 2013). De plus, étant donné que le contenu de chaque rapport est différent en fonction

de la situation de l'organisation, l'IIRC présente dans son cadre de référence les éléments constitutifs qui peuvent guider la rédaction des rapports intégrés sous forme de questions, et non sous forme de liste de points à vérifier (IIRC, 2013).

4. Évaluation du reporting intégré

Après avoir pris connaissance des caractéristiques principales du reporting intégré et de son cadre de référence, les dirigeants peuvent décider de l'implémenter ou non au sein de l'entreprise puisqu'à ce jour, il s'agit d'une démarche volontaire dans la plupart des pays (Bunget, Burcă & Mateş, 2018). Pour ce faire, une analyse critique de la pertinence du reporting intégré est conseillée (Bunget *et al.*, 2018). Dans ce point, les avantages et les limites liés à l'implémentation du reporting intégré sont analysés.

4.1. Avantages

Premièrement, le reporting intégré permet une **meilleure prise de décision au sein de l'entreprise** (Burke & Clark, 2016). Ceci est dû à deux éléments principaux, à savoir, une meilleure compréhension de la création de valeur et une amélioration de la communication entre les différents départements. Tout d'abord, EY (2014) affirme que « le reporting intégré ne concerne pas seulement le rapport, mais aussi le processus de l'approche unique de l'organisation en matière de création de valeur » (EY, 2014, p.3). Il ressort d'une étude menée par Black Sun (2014) que 92% des entreprises ayant implémenté le reporting intégré **comprennent mieux le modèle de création de valeur de leur entreprise**. Le reporting intégré amène l'entreprise à définir ou à revoir son modèle de création de valeur en l'encourageant à prendre en considération les six capitaux définis par l'IIRC (Barnabè, Giorgino & Kunc, 2019). Ceci permet de comprendre comment les éléments du *business model* de l'entreprise s'articulent et d'analyser dans quelle mesure la variation d'un capital influence celle d'un autre (Burke & Clark, 2016 ; EY, 2014). Selon Dumitru et Sofian (2017), cela permet dès lors une meilleure allocation des ressources de l'entreprise. De plus, cela encourage l'entreprise à avoir une vue plus holistique de son impact sur chacun des capitaux et d'intégrer les considérations tant sociales, qu'environnementales et économiques dans ses prises de décision (EY, 2014). Dans le rapport intégré, le lien entre la performance sociale, économique et environnementale est dès lors plus clair et les parties prenantes pourront comprendre la valeur créée pour elles par l'entreprise (EY, 2014). Ensuite, Burke et Clark (2016) affirment que le deuxième élément

permettant une meilleure prise de décision au sein de l'entreprise est lié à une **amélioration de la communication entre les différents départements** de l'entreprise. En effet, selon les auteurs, les différents départements au sein d'une entreprise ne sont souvent pas suffisamment mis en relation, ce qui résulte en une information non harmonisée (Burke & Clark, 2016). Par exemple, comme souligné par Kılıç et Kuzey (2018), les pressions extérieures ont poussé les entreprises à publier des rapports financiers et extra-financiers qui sont uniquement rédigés par un département en particulier, généralement le département finance et le département RSE, ce qui donne lieu à une information non intégrée et renforce le concept de séparation de la performance économique d'une entreprise. Désormais, grâce à la mise en place du reporting intégré au sein de l'entreprise, Burke et Clark (2016) mettent en avant que les différents départements sont amenés à se rencontrer et à communiquer, ce qui permet de prendre des décisions en ayant une vue plus intégrée de l'entreprise et d'ensuite publier un meilleur rapport.

Deuxièmement, Cheng *et al.* (2014) ainsi que Mio (2016) affirment qu'à moyen et long terme, le **coût du capital**, c'est-à-dire aussi bien le coût de la dette que le coût des capitaux propres, **est amené à diminuer suite à la publication d'un rapport intégré**. Publier un rapport intégré permet de démontrer au lecteur « les liens entre la stratégie, la gouvernance, les performances financières d'une organisation et le contexte social, environnemental et économique dans lequel elle opère » (The Financial Express, 2011, para.10). Dès lors, le rapport intégré permet d'offrir une image plus complète et plus cohérente de l'entreprise, ce qui résulte en une plus grande transparence de l'information pour les investisseurs et autres parties prenantes (de Villiers *et al.*, 2014). Selon Mio (2016), le rapport intégré permet de réduire l'asymétrie d'information avec les investisseurs. Dès lors, cela permet d'atténuer le problème d'agence mentionné précédemment (cfr supra p.5) (Raimo, Rubino & Vitolla, 2019). En effet, Mio (2016) affirme que « les rapports intégrés contiennent plus d'informations pertinentes (grâce à leur approche holistique) que les rapports financiers classiques et augmentent donc la transparence de l'entreprise. En ce sens, les investisseurs disposent de plus d'informations pour prendre de meilleures décisions concernant l'allocation des ressources économiques pour l'avenir de l'entreprise, et cette information accrue a un impact sur la valeur des titres » (Mio, 2016, p.254). Burke et Clark (2016) ajoutent que, grâce au rapport intégré, les investisseurs comprennent mieux la stratégie de l'entreprise et ont une plus grande confiance dans la durabilité du *business*

model de l'organisation. En effet, selon une étude menée par Black Sun (2014), il ressort que 79% des entreprises publiant un rapport intégré estiment que les fournisseurs de capitaux financiers ont davantage confiance dans la viabilité à long terme du *business model*. Il en ressort également que 87% pensent que les investisseurs comprennent mieux la stratégie de l'organisation (Black Sun, 2014). Ceci résulte finalement en un plus grand niveau de confiance de la part des investisseurs envers l'entreprise et, éventuellement, en une diminution du coût du capital (Steyn, 2014). Toutefois, Barth, Cahan, Chen et Venter (2017) insistent sur le fait que, bien que la publication d'informations influence le coût du capital, il n'est à ce jour pas possible de prouver un lien entre la publication d'un rapport intégré et la diminution de ce coût.

Troisièmement, Burke et Clark (2016) affirment que le reporting intégré permet l'**amélioration des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes**. Inclure les parties prenantes dans le processus de définition du contenu du rapport est un élément essentiel du rapport intégré car l'entreprise ne crée pas de valeur de manière isolée mais grâce à l'interaction avec ses parties prenantes (Matuszyk & Rymkiewicz, 2018). Matuszyk et Rymkiewicz (2018) ajoutent que « l'implication des parties prenantes dans le processus de définition du contenu du rapport change le rôle du rapport de l'organisation, qui passe d'un outil de communication unilatéral avec les parties prenantes à un outil bidirectionnel. Le rapport est une réponse intégrée aux besoins légitimes d'information des parties prenantes » (Matuszyk & Rymkiewicz, 2018, p.5). Le rapport intégré permet ainsi d'assurer une meilleure divulgation de l'information, ce qui résulte en une diminution de l'asymétrie d'information pour les parties prenantes (Burke & Clark, 2016). La publication d'un rapport intégré concis permet au lecteur d'avoir plus aisément une vue globale de l'entreprise et de faciliter sa recherche d'informations (ACCA, 2017). Toutefois, selon Matuszyk et Rymkiewicz (2018), la meilleure transparence offerte par le rapport intégré implique de divulguer de l'information sensible pour l'entreprise, ce qui peut mener à la perte d'un avantage compétitif.

4.2. Limites

Selon Flower (2015), le reporting intégré n'est **pas assez centré sur le développement durable**. Selon lui, cela s'explique par le fait que le conseil d'administration de l'IIRC est principalement composé de personnes issues de la profession comptable. Il mentionne que le mot « développement durable » n'est cité qu'une seule fois dans le cadre de l'IIRC, alors qu'il

apparaît 27 fois dans le *Discussion Paper* (Flower, 2015). Flower (2015) affirme donc que l'IIRC a laissé tomber le concept de durabilité. Il émet toutefois l'éventualité que le développement durable soit pris en compte dans le cadre de l'IIRC de manière implicite. Pour que ce soit le cas, il explique que le terme « valeur » devrait correspondre à la valeur pour la société au sens large, et pas seulement pour les investisseurs. Il affirme aussi que le cadre devrait mentionner l'importance de communiquer au sujet de chacun des six capitaux et ne pas encourager les entreprises à démontrer comment elles compensent la diminution d'un capital par l'augmentation d'un autre (cfr supra p.19) (Flower, 2015).

Mio (2016) ajoute que le rapport intégré ne parvient pas encore à satisfaire pleinement les investisseurs quant à leurs attentes. Higgins et Stubbs (2014) soutiennent qu'il existe toujours un **écart entre l'information fournie par les entreprises dans les rapports intégrés et l'information recherchée par les investisseurs** (cités par Camilleri, 2018). En effet, selon eux, l'information sur les performances est encore déséquilibrée. Les investisseurs ont l'impression que les entreprises publient surtout des informations positives liées à leur performance, alors que l'une des principales idées sous-jacentes du rapport intégré est d'éviter l'effet *greenwashing* qui est généralement considéré comme l'une des principales faiblesses des rapports de développement durable (Mio, 2016).

Une troisième limite est liée à l'ambition de l'IIRC de remplacer tous les rapports publiés par une entreprise en substituant ceux-ci par le rapport intégré (Flower, 2015). Dans son *Discussion Paper*, l'IIRC mentionnait vouloir faire du rapport intégré le rapport principal d'une entreprise, en rassemblant les états financiers, le rapport de gestion, le rapport de gouvernance et de rémunération et le rapport de développement durable (IIRC, 2011). Aujourd'hui, cet objectif n'est pas atteint (Flower, 2015). En effet, un des principes clés du rapport intégré concerne sa concision et par conséquent, afin de fournir toute l'information nécessaire à son audience et de répondre aux différentes exigences légales, l'entreprise doit publier l'information dans d'autres rapports (Flower, 2015). de Villiers *et al.* (2014) expliquent que « les règles existantes en matière d'information sur les sociétés exigent la publication d'informations financières plus complètes et plus étendue que ce qui est possible dans un rapport relativement court » (de Villiers *et al.*, 2014, p.1046). Selon l'ACCA (n.d.), **le rapport intégré ne remplace pas les autres formes de rapports**. Son but est de rassembler des informations pertinentes déjà présentes

dans d'autres rapports afin d'expliquer les principaux moteurs de création de valeur pour l'entreprise (ACCA, n.d.). Dès lors, le rapport intégré ne fait que s'ajouter aux nombreux rapports publiés par l'entreprise, ce que l'IIRC cherchait justement à éviter, comme mentionné dans son *Discussion Paper* (Flower, 2015).

5. Perspectives futures

Selon Paul Druckman, ancien *CEO* de l'IIRC, « plus les entreprises commencent à utiliser le reporting intégré comme un outil pour mieux comprendre les liens entre les ressources clés et les relations qui contribuent à leur succès et, par conséquent, à prendre des décisions plus éclairées, plus la valeur réelle de la gestion intégrée et du rapport intégré sera réalisée » (IIRC, 2015, p.1). Depuis sa création jusqu'en 2020, le reporting intégré a été adopté par plus de 2 000 organisations dans plus de 70 pays à travers le monde (IIRC, n.d.c).

Comme mentionné précédemment, de plus en plus d'organismes publient des cadres pour aider les entreprises à répondre aux attentes de leurs parties prenantes et aux exigences légales ainsi que pour améliorer la comparabilité des rapports. La multiplication de ces cadres apporte un manque de cohérence dans le paysage du reporting, ce qui constitue un défi majeur pour les entreprises afin de rapporter sur la valeur créée pour les investisseurs et les autres parties prenantes (World Economic Forum, 2020). L'IIRC a pour vocation de pallier ce problème mais ne propose pas d'indicateurs permettant aux entreprises de mesurer leur performance (EY, 2014). En janvier 2020, **le World Economic Forum (WEF), en collaboration avec les Big Four, a proposé un ensemble commun d'indicateurs provenant de différents cadres afin d'harmoniser les rapports et de créer une norme internationale qui serait adoptée par toutes les entreprises** (World Economic Forum, 2020). L'objectif de cette initiative n'est pas de « réinventer la roue en créant une nouvelle norme mais de mettre en évidence le travail rigoureux qui a déjà été accompli par ces initiatives » (IAS Plus, 2020, para.4). Dans le *Consultation Draft* publié par le WEF en janvier 2020, la manière dont le cadre de référence de l'IIRC serait intégré dans ce projet n'est pas précisée. Cette initiative vise, comme l'IIRC, à intégrer davantage la performance financière et extra-financière dans un rapport et à devenir la norme en matière de reporting dans le monde (World Economic Forum, 2020). Dès lors, les rôles complémentaires ou interchangeables de ces deux cadres doivent être précisés.

En 2020, l'IIRC a entamé une démarche afin de revoir son cadre de référence, pour la première fois depuis sa création. Le but de cette révision est de s'assurer que le reporting intégré puisse continuer à répondre aux objectifs de stabilité financière et de développement durable (IIRC, n.d.b). Selon l'ACCA (2020), l'IIRC pense notamment à modifier l'audience des rapports intégrés identifiée dans son cadre et à ne plus considérer les investisseurs comme étant l'audience principale. L'IIRC souligne que le feedback des entreprises, des investisseurs, des régulateurs, de la profession comptable, des universités et des ONGs est essentiel à la révision du cadre. Ce projet de révision a été lancé en février 2020 et sera publié en décembre 2020 (IIRC, n.d.b).

Pour conclure ce chapitre, le reporting intégré permet à l'entreprise d'avoir une meilleure compréhension de la création de valeur, d'avoir une information et une prise de décision plus intégrée au sein de l'entreprise et de refléter cela dans un rapport. Les investisseurs constituent l'audience principale du rapport intégré. Toutefois, l'IIRC recommande de prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes afin de produire le rapport, c'est pourquoi le rapport peut aussi s'adresser à une audience plus large. Les entreprises désirent mettre en œuvre le reporting intégré peuvent s'inspirer du cadre de référence de l'IIRC basé sur trois concepts fondamentaux qui sont le *business model*, la création de valeur et les capitaux. Des principes directeurs et des éléments de contenu pouvant guider la rédaction du rapport intégré sont également repris dans ce cadre, qui sera révisé d'ici la fin de l'année 2020. Bien que les recherches montrent que le reporting intégré présente certaines limites, il offre aux entreprises et à ses parties prenantes de nombreux avantages. Nous observons que les avis des chercheurs sont partagés au sujet du reporting intégré et qu'il fait l'objet de débats. À ce stade, il est difficile de savoir comment se positionner par rapport à la pertinence du reporting intégré car la littérature fournit aujourd'hui peu de retours d'entreprises à ce propos. S'agissant d'une démarche volontaire, les dirigeants peuvent décider s'ils désirent le mettre en place dans leur entreprise. Une fois cette décision prise, ils peuvent commencer le processus d'implémentation.

Chapitre 3 : implémentation du reporting intégré

Lorsque les entreprises décident d'évoluer vers le reporting intégré, celles-ci sont confrontées à la difficulté de savoir comment l'implémenter au sein de leur organisation (de Villiers *et al.*, 2018). En effet, bien qu'il existe un cadre de référence pour la mise en place du reporting intégré, celui-ci contient l'essentiel des principes et des éléments de contenu ayant trait au rapport en tant que tel, mais comporte peu d'informations liées au processus de mise en place du reporting intégré dans l'organisation (IIRC, n.d.c). L'IIRC a effectué en 2017 une consultation mondiale pour évaluer les succès et les défis principaux liés au reporting intégré. L'une des principales constatations résultant de cette initiative a été la difficulté d'implémentation du reporting intégré à cause du manque de directives et d'exemples concrets et pratiques pouvant aider les organisations à mettre en œuvre celui-ci (de Villiers *et al.*, 2018). Certains guides ont donc été développés pour aider les entreprises dans ce processus. Dans ce chapitre, deux guides sont présentés, celui de PwC et du UK Green Building Council, afin d'avoir deux visions différentes de l'implémentation du reporting intégré et d'en retirer les éléments essentiels.

1. Guide d'implémentation de PwC (2019)

PwC, une entreprise *leader* en conseil, audit et expertise comptable propose un guide d'implémentation du reporting intégré basé sur trois piliers fondamentaux : l'analyse de la matérialité, la création de valeur et l'évaluation de l'impact (PwC, 2019).

Tout d'abord, le concept de **matérialité** est indispensable pour mettre en place le reporting intégré. Afin de déterminer quels sujets sont réellement essentiels pour l'entreprise, celle-ci peut engager un dialogue avec ses parties prenantes (PwC, 2019). En adoptant une approche « extérieur-intérieur » (cfr supra p.11), l'entreprise a une idée plus précise des questions importantes et des domaines dans lesquels la valeur peut être créée. Elle comprend également mieux comment les parties prenantes externes perçoivent son impact, tant en termes financiers qu'extra-financiers (PwC, 2019).

Ensuite, le concept de **création de valeur**, deuxième élément guidant le processus de mise en place du reporting intégré, est « un processus circulaire qui dépend de sept éléments de base reliés entre eux : les parties prenantes, leurs messages clés, les risques, la stratégie, les activités influençant la réalisation des objectifs stratégiques (connues en anglais sous le nom de *value*

drivers), la performance et l'impact » (PwC, 2019, p.10). PwC (2019) souligne que la création de valeur est un processus itératif car « elle ne peut être définie sans de solides résultats du dialogue avec les parties prenantes, alors qu'il faut comprendre la création de valeur pour parvenir à un dialogue efficace » (PwC, 2019, p.10).

Enfin, le troisième pilier du guide d'implémentation du reporting intégré réalisé par PwC est **l'évaluation de l'impact de l'entreprise**. Afin d'évaluer celui-ci, l'entreprise doit traduire le processus de création de valeur en systèmes et processus d'information de gestion, au moyen d'un tableau de bord intégré, pour pouvoir ainsi mieux contrôler sa performance et prendre des décisions en connaissance de cause (PwC, 2019). Le tableau de bord intégré permet aux entreprises d'évaluer constamment leur impact en contrôlant systématiquement les informations sur leurs parties prenantes, les questions matérielles clés, les risques, les objectifs stratégiques, les activités influençant la réalisation des objectifs stratégiques, les *KPIs*, les cibles et les impacts (PwC, 2019).

PwC a établi une feuille de route comprenant cinq étapes pour aider les entreprises à mettre en œuvre le reporting intégré. Une représentation visuelle de celle-ci se retrouve en annexe 2. Ces cinq étapes sont détaillées dans les points suivants.

1.1. Étape 1 : étudier le monde extérieur et s'engager avec les parties prenantes

Prendre en compte l'environnement externe et les intérêts des différentes parties prenantes est essentiel pour identifier les menaces et opportunités (PwC, 2019). **Pour que l'entreprise puisse avoir une compréhension complète des risques et opportunités découlant de l'évolution de l'environnement externe, des avis des parties prenantes, de sa position concurrentielle et des tendances mondiales, PwC a identifié dix étapes.** Ces étapes permettent à l'entreprise d'établir sa matrice de matérialité, qui se définit comme « une matrice indiquant les questions qui sont considérées comme matérielles pour l'entreprise (et pour son rendement futur), en se fondant sur les opinions d'investisseurs externes, d'autres parties prenantes et les opinions du conseil d'administration » (PwC, 2019, p.31). Ces étapes sont :

- 1) L'établissement d'un programme d'engagement systématique avec les investisseurs et les autres parties prenantes (internes et externes) ;

- 2) La création d'une liste complète des questions (entre 40 et 70) qui peuvent être pertinentes pour l'organisation et ses parties prenantes sur base de publications externes ;
- 3) L'analyse globale du contexte opérationnel, des concurrents et des mégatendances ;
- 4) La réduction de la liste de questions (entre 20 et 30) pour éliminer celles peu importantes et rendre le dialogue avec les parties prenantes plus pertinent ;
- 5) L'identification des principales parties prenantes et l'attribution d'un facteur de pondération en fonction de leur importance ;
- 6) L'envoi de la liste de questions réduite à chaque partie prenante pour qu'elle identifie les trois à cinq sujets les plus importants à ses yeux ;
- 7) La consolidation des résultats selon l'avis de toutes les parties prenantes et de leur poids respectif ;
- 8) L'analyse de l'impact de chaque sujet matériel sur l'organisation, à discuter avec le conseil d'administration ;
- 9) La création d'une matrice de matérialité reposant sur deux axes, l'axe x représentant l'impact du sujet sur l'organisation et l'axe y représentant l'impact sur les parties prenantes ;
- 10) L'analyse des six à douze sujets pouvant être considérés comme matériels (PwC, 2019).

A la fin de cette première étape, grâce au dialogue avec les principales parties prenantes, l'entreprise peut avoir une meilleure idée des domaines dans lesquels elle peut créer et détruire le plus de valeur (PwC, 2019). Toutefois, comme expliqué précédemment (cfr supra p.25), l'analyse de matérialité peut être approchée de différentes manières, en fonction de la façon dont l'entreprise interprète la définition de l'IIRC (Lai *et al.*, 2017). La littérature n'offre aujourd'hui que très peu d'informations relatives à la manière dont les entreprises peuvent, d'un point de vue pratique, déterminer leurs sujets matériels (Lai *et al.*, 2017 ; Steenkamp, 2018). Dès lors, l'approche proposée par PwC est difficilement comparable avec d'autres mais peut constituer une source d'inspiration pour les entreprises.

1.2. Étape 2 : déterminer la proposition de valeur pour les parties prenantes et rafraîchir la stratégie

Selon PwC (2019), « la mise en place du reporting intégré n'amène pas nécessairement à affiner la stratégie de l'organisation. Néanmoins, la réactivité des parties prenantes doit se refléter dans la stratégie et le *business model* et cela peut souvent nécessiter un rafraîchissement de la stratégie » (PwC, 2019, p.16).

Lors de l'étape précédente, les domaines où la valeur peut être créée ou détruite ont été identifiés. **La question est désormais de savoir comment la valeur peut être créée, ce que l'entreprise veut proposer à ses parties prenantes et quels sont les risques pouvant détruire de la valeur** (PwC, 2019). PwC (2019) a identifié trois étapes nécessaires à l'entreprise pour déterminer son processus de création de valeur :

- 1) L'entreprise définit la proposition de valeur pour chacune de ses parties prenantes, en s'aidant de la matrice de matérialité réalisée lors de la première étape ;
- 2) Les questions matérielles, indiquant là où la plus grande valeur peut être créée mais aussi où la plupart de la valeur peut être détruite, sont intégrées dans le processus régulier d'évaluation des risques de l'organisation ;
- 3) L'entreprise représente le processus de création de valeur, en prenant en compte l'impact des questions matérielles sur les opportunités et les risques (PwC, 2019).

Selon PwC (2019), le processus de création de valeur prend en compte les éléments suivants : l'apport des principales parties prenantes, les sujets matériels, les risques associés, les piliers stratégiques, les activités dans lesquelles l'entreprise veut exceller pour mener à bien sa stratégie, les indicateurs d'extrants/résultats et le résultat/impact, c'est-à-dire la valeur que l'entreprise souhaite créer pour ses parties prenantes.

La deuxième étape permet ainsi à l'entreprise d'avoir une meilleure compréhension de la façon dont elle crée de la valeur pour ses parties prenantes et des risques auxquels elle est confrontée. L'entreprise peut ainsi modéliser son processus de création de valeur. Celui-ci peut ne devenir suffisamment solide qu'après deux ou trois ans, le temps d'être validé par les parties prenantes et d'être affiné sur la base d'analyses de données. L'entreprise entre ainsi dans un processus d'amélioration et d'apprentissage continu (PwC, 2019).

1.3. Étape 3 : aligner les processus internes sur la stratégie

Lors des étapes précédentes, l'entreprise a analysé où elle créait le plus de valeur et a traduit cela en une proposition de valeur pour les parties prenantes. **La troisième étape permet ensuite d'aligner l'information de gestion sur la stratégie et de développer un système efficace de gestion de la performance** (PwC, 2019). En effet, une information de gestion intégrée et alignée sur la stratégie durable de l'entreprise constitue la base du reporting intégré. PwC définit l'information de gestion intégrée comme « un ensemble équilibré et connecté d'indicateurs clés de performance (*KPIs*) financiers et extra-financiers » (PwC, 2019, p.20).

Afin de traduire la stratégie en information de gestion intégrée, l'entreprise doit d'abord comprendre clairement ses objectifs stratégiques et examiner les activités dans lesquelles elle devrait exceller pour atteindre ceux-ci (PwC, 2019). Par après, elle doit sélectionner des indicateurs clés de performance alignés sur ses objectifs stratégiques pour pouvoir mesurer sa performance. Ces *KPIs* sont ensuite utilisés pour fixer des objectifs pour des équipes et des individus, par rapport auxquels la performance est mesurée (PwC, 2019).

1.4. Étape 4 : développer un tableau de bord intégré

La quatrième étape consiste à développer un tableau de bord intégré. Le tableau de bord intégré est « **un outil sur mesure, spécifique à l'organisation, développé pour surveiller la valeur créée pour les parties prenantes grâce à un ensemble d'informations de gestion pertinentes.** Il montre comment la stratégie de l'organisation a un impact et crée de la valeur pour ses principales parties prenantes, reflétant le dialogue de l'organisation avec le monde extérieur ainsi que sa mission et sa vision » (PwC, 2019, p.24). Afin de développer le tableau de bord intégré, il est conseillé à l'entreprise d'analyser tout d'abord l'information disponible en mettant sur pied une équipe incluant des personnes venant de différents départements et ayant des expertises diverses. Ces personnes vont dès lors faire un état des lieux des tableaux de bord déjà en place dans l'organisation et discuter des besoins et des exigences liés au tableau de bord intégré. Ensuite, l'entreprise peut déterminer les corrélations existantes entre les différents éléments, établir l'existence de liens potentiels et créer un tableau de bord intégré pour améliorer la prise de décision (PwC, 2019).

1.5. Étape 5 : intégration du reporting pour un meilleur dialogue avec les investisseurs

Les quatre étapes précédemment expliquées peuvent être vues comme une préparation à la dernière étape qui consiste en l'élaboration du rapport intégré.

Premièrement, PwC (2019) recommande de **créer un groupe pilote** responsable de la vision du contenu du rapport intégré. PwC (2019) souligne que l'élaboration d'un tel rapport n'est pas simplement un exercice de conformité. Dès lors, il est conseillé au groupe pilote de continuer à réexaminer les trois piliers fondamentaux qui sous-tendent chaque étape de la feuille de route pour chaque année de reporting. PwC (2019) recommande aussi de nommer un responsable de la collecte des données dans l'organisation pour chaque sujet.

Deuxièmement, il convient de **nommer une personne responsable de l'écriture du rapport**. L'écriture d'un rapport intégré différant de celle d'un rapport traditionnel, cette personne peut être coachée (PwC, 2019).

Troisièmement, PwC (2019) conseille de **commencer l'écriture du rapport intégré depuis le début**, en évitant de reprendre des informations de précédents rapports. Il peut toutefois s'avérer intéressant de s'inspirer d'exemples de rapports intégrés. PwC (2019) propose de construire la table des matières en suivant les éléments de contenu du cadre de l'IIRC.

Quatrièmement, PwC (2019) insiste sur **l'importance de montrer la connexion entre les activités de l'entreprise** tout au long du rapport. Ainsi, la performance et l'impact (c'est-à-dire la valeur créée pour les parties prenantes) présentés à la fin du rapport doivent être liés au processus de création de valeur (PwC, 2019).

Cinquièmement, il est recommandé de **déterminer le champ d'application et les limites du rapport intégré**. Définir ceci dès le début du processus permet d'éviter que la récolte d'information soit non pertinente. Ces informations moins pertinentes peuvent toutefois avoir leur place en annexe ou encore sur le site internet de l'entreprise (PwC, 2019).

Sixièmement, il est important d'être conscient que « **le reporting intégré est un processus d'amélioration continue** » (PwC, 2019, p.30). Il peut d'ailleurs être vu comme un « moment de réflexion » pour l'organisation. Le feedback des investisseurs et d'autres parties prenantes est aussi important afin d'examiner si le reporting intégré permet réellement un meilleur dialogue

avec ceux-ci. Il est également important de s'assurer que le conseil d'administration continue de soutenir le reporting intégré (PwC, 2019).

Finalement, PwC (2019) recommande de **développer un plan sur trois ans afin d'améliorer le reporting de l'entreprise**. Cette dernière étape permet à l'entreprise de bénéficier d'un meilleur dialogue avec ses investisseurs mais aussi avec ses autres parties prenantes, et d'un meilleur alignement du reporting interne et externe.

2. Guide d'implémentation du UK Green Building Council (2015)

Le UK Green Building Council est une organisation qui a pour but de construire un environnement durable qui minimise les impacts environnementaux tout en maximisant les avantages pour les citoyens (UK Green Building Council, 2015). Afin d'aider les entreprises à implémenter le reporting intégré, l'organisation a élaboré un guide divisé en huit étapes, décrites ci-dessous.

2.1. Étape 1 : former un groupe pilote et faciliter une culture de gestion intégrée

Pour la première étape, le UK Green Building Council recommande de **choisir dans l'organisation un groupe de personnes responsable du projet**. Celui-ci peut par exemple comprendre des personnes issues de la finance, ou encore des membres du département de développement durable de l'organisation (UK Green Building Council, 2015). Il est toutefois important de souligner que cette équipe ne doit pas uniquement inclure des personnes travaillant dans le département de développement durable de l'entreprise, car selon le UK Green Building Council (2015), afin d'avoir une connaissance approfondie de l'organisation, il est impératif d'avoir une équipe interdisciplinaire. Ensuite, un cadre supérieur, ultimement responsable du rapport final, peut être désigné (UK Green Building Council, 2015).

Le UK Green Building Council suggère également de faire appel à un groupe extérieur (des consultants par exemple). Le but de celui-ci est d'assister l'entreprise en analysant le rapport actuellement publié par l'entreprise. Il peut également fournir des conseils utiles lors de l'analyse de l'organisation (UK Green Building Council, 2015).

Il est en effet très important d'établir un diagnostic de l'entreprise, afin de savoir dans quelle mesure celle-ci applique déjà le concept de gestion intégrée (UK Green Building Council, 2015).

L'équipe doit également s'assurer que l'adhésion vient de la haute direction ainsi que du conseil d'administration (UK Green Building Council, 2015). Il est primordial que le groupe pilote de reporting intégré vérifie que l'équipe de direction ainsi que le conseil d'administration comprennent bien ce qu'est le reporting intégré et quels sont les avantages qu'il pourrait offrir à l'organisation. Par la suite, il est possible de développer une gestion intégrée au sein de l'organisation, ce qui constitue un prérequis pour l'adoption du reporting intégré (UK Green Building Council, 2015).

2.2. Étape 2 : établir des relations avec les parties prenantes et identifier les problèmes matériels

Dans cette deuxième étape, le UK Green Building Council (2015) conseille tout d'abord d'identifier ses parties prenantes, aussi bien d'un point de vue interne qu'externe. Ensuite, il est important de **prendre contact avec celles-ci et de déterminer avec elles quels sont les différents points d'attention et risques auxquels l'organisation doit faire face** (UK Green Building Council, 2015). Dès lors, pour ce faire, il est recommandé au groupe pilote de décrire, de manière concise, comment l'organisation crée de la valeur, ainsi que les cinq problèmes matériels les plus importants (UK Green Building Council, 2015). Ensuite, le *business model* de l'organisation doit être clairement défini (UK Green Building Council, 2015). Ceci peut prendre beaucoup de temps selon le UK Green Building Council (2015) car souvent le groupe pilote est amené à le réviser, le rendre plus clair et aussi l'affiner afin qu'il couvre tous les aspects de l'organisation et de ses activités.

2.3. Étape 3 : développer la vision et la stratégie de l'organisation

Pour cette troisième étape de l'implémentation du reporting intégré au sein d'une organisation, le UK Green Building Council (2015) recommande **d'examiner la vision de l'entreprise et d'analyser dans quelle mesure celle-ci reflète la notion de durabilité**. Ensuite, l'entreprise peut développer sa stratégie en considérant les notions clés du reporting intégré, à savoir, la création de valeur, les six capitaux et les indicateurs clés de performance pour évaluer le progrès (UK Green Building Council, 2015).

2.4. Étape 4 : collecte des données

Afin de réaliser un rapport intégré, l'entreprise doit récolter de nombreuses données (UK Green Building Council, 2015). Le rapport intégré de l'entreprise contient différents types de données, comme par exemple des données financières ou des données concernant l'impact de l'entreprise telles que les émissions de CO₂ ou la consommation d'énergie.

Pour pouvoir collecter les données adéquates pour l'élaboration du rapport intégré, l'entreprise peut préalablement définir quels sont les besoins de celles-ci. De plus, **les données collectées doivent être alignées avec les indicateurs clés de performance définis par l'entreprise** à la troisième étape (UK Green Building Council, 2015).

2.5. Étape 5 : détermination des lacunes

Le UK Green Building Council (2015) souligne que certaines lacunes peuvent être rencontrées par l'entreprise, notamment pendant la collecte de données (par exemple lors de la mesure d'indicateurs clés de performance extra-financiers). Une fois que l'entreprise les a identifiées, le UK Green Building Council (2015) conseille à l'entreprise qui désire publier un rapport intégré **d'améliorer le processus et d'orienter ses activités futures pour combler ces lacunes.**

2.6. Étape 6 : rédaction du rapport

Selon le UK Green Building Council (2015), « le degré de développement de la gestion intégrée est visible dans la façon dont le rapport sera rédigé » (UK Green Building Council, 2015, p.7). Le UK Green Building Council (2015) conseille à l'entreprise de **s'inspirer des éléments de contenu du cadre de l'IIRC afin de rédiger son rapport.**

Le UK Green Building Council (2015) rappelle que le rapport ne doit pas être rédigé selon une approche qui consiste simplement à cocher des cases. En effet, l'organisation souligne l'importance de raconter une histoire.

2.7. Étape 7 : communiquer

Le rapport intégré peut ensuite être communiqué aux investisseurs et aux autres parties prenantes afin de répondre à leurs besoins d'information. Il est aussi intéressant de noter que le UK Green Building Council (2015) conseille de comparer les rapports de l'entreprise avec les publications antérieures afin de souligner le progrès réalisé par l'organisation.

2.8. Étape 8 : orientation future et prochaines étapes

Le UK Green Building Council (2015) **conseille d'élaborer un plan sur plusieurs années** car introduire les différents aspects du reporting intégré au sein d'une organisation, mettre en place des systèmes permettant de les intégrer dans le processus opérationnel et se familiariser avec ces systèmes prend du temps (UK Green Building Council, 2015).

Le UK Green Building Council (2015) recommande aux entreprises d'implémenter progressivement le reporting intégré. Il est d'ailleurs suggéré de continuer de « travailler année après année pour montrer et améliorer la connectivité entre les différents éléments » (UK Green Building Council, 2015, p.9).

3. Mise en évidence des éléments communs et différents des deux guides

Les deux guides d'implémentation analysés sont comparés dans le tableau 4. Il en ressort que ces deux guides s'accordent sur les principaux éléments à mettre en place au sein d'une organisation pour évoluer vers le reporting intégré. Bien que l'ordre des différentes étapes ne soit pas exactement le même, cela apporte aux entreprises une confirmation des concepts essentiels liés à l'implémentation du reporting intégré. Le guide du UK Green Building Council apporte une vue générale des étapes déterminantes alors que le guide de PwC apparaît quant à lui plus concret pour aider les entreprises dans leur démarche. Dès lors, ces deux guides peuvent être considérés comme complémentaires.

Critères	PwC (2019)	UK Green Building Council (2015)
Gestion intégrée	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'un tableau de bord intégré. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développement d'une culture de gestion intégrée au sein de la prise de décision : prérequis du reporting intégré.
Groupe pilote	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un groupe pilote pour développer le tableau de bord intégré et pour la détermination du contenu du rapport. - Importance d'avoir l'adhésion du conseil d'administration. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impératif de former le groupe pilote pluridisciplinaire au début du processus. - Importance d'avoir l'adhésion du conseil d'administration.
Collecte de données	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de nommer un responsable de la collecte des données dans l'organisation pour chaque sujet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des données à collecter sur base des KPIs.
Matérialité et intégration des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Essentiel de prendre en compte l'environnement externe et les intérêts des différentes parties prenantes pour identifier les menaces et opportunités. - Dialogue avec les parties prenantes permettant de savoir où la valeur peut être créée et détruite. - Dix étapes décrites pour réaliser une matrice de matérialité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Détermination avec les parties prenantes des différents points d'attention et risques auxquels l'organisation doit faire face et des cinq sujets les plus matériels pour l'entreprise.
Création de valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Trois étapes nécessaires pour déterminer le processus de création de valeur. - Prise en compte dans le processus de création de valeur de l'apport des principales parties prenantes, des sujets matériels, des risques associés, des piliers stratégiques qui traitent des risques et des opportunités, des activités dans lesquelles l'entreprise veut exceller pour mener à bien sa stratégie, des 	<ul style="list-style-type: none"> - Importance d'expliquer comment l'entreprise crée de la valeur et comment elle mesure cela.

	indicateurs d'extrants/résultats, du résultat/impact, c'est-à-dire de la valeur que l'entreprise souhaite créer pour ses parties prenantes.	
Durée du processus	- Développement d'un plan sur trois ans afin d'améliorer le reporting de l'entreprise.	- Élaboration d'un plan sur plusieurs années pour ne pas tout faire en un an mais progressivement .

Tableau 4 - *Tableau comparatif des deux guides d'implémentation analysés* (PwC, 2019 ; UK Green Building Council, 2015).

L'implémentation du reporting intégré représente un défi pour les entreprises, en raison du manque de conseils pratiques apportés par l'IIRC dans son cadre de référence. Pour pallier ce manque, des guides d'implémentation ont été développés. Ceux-ci permettent de mettre en évidence des étapes et des concepts clés à intégrer dans le processus d'implémentation. Cependant, la littérature relative à l'implémentation du reporting intégré est limitée. De plus, les guides analysés restent très théoriques et doivent être adaptés aux situations et besoins de chaque entreprise. Dès lors, afin d'apporter une réponse complète à la question de recherche formulée, combinant des aspects théoriques et pratiques, nous avons interrogé des experts du reporting. Grâce à leur expérience et expertise, nous sommes en mesure d'analyser comment une entreprise peut, en pratique, évoluer vers le reporting intégré. Nous pouvons ainsi formuler des recommandations à l'entreprise Spadel, qui a montré un intérêt pour le reporting intégré et aimerait s'assurer de sa pertinence, en vue d'éventuellement l'implémenter en son sein.

PARTIE II : ÉTUDE QUALITATIVE

La revue de littérature a permis de comprendre le concept de reporting intégré et d'analyser comment certaines organisations suggèrent de l'implémenter au sein d'une entreprise. Cette première partie était principalement basée sur des articles scientifiques publiés dans des revues académiques ou professionnelles ainsi que sur des documents et analyses rédigés par des experts des Big Four.

La partie empirique constituant la deuxième partie de ce mémoire a pour objectif d'évaluer en pratique dans quelles circonstances le reporting intégré peut être pertinent pour une entreprise et d'analyser le processus d'implémentation du reporting intégré. Pour ce faire, nous menons une étude qualitative au cours de laquelle nous interviewons des experts du reporting intégré. L'objectif final de cette partie empirique est d'analyser s'il est pertinent pour l'entreprise Spadel d'évoluer vers le reporting intégré et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour l'entreprise afin d'entamer le processus d'implémentation du reporting intégré en son sein.

Chapitre 1 : méthodologie

Dans ce chapitre, nous présentons et justifions les sous-questions de recherche. Ensuite, nous expliquons le choix de l'échantillon et nous présentons le profil des personnes interviewées. Par la suite, nous exposons la construction de l'outil de collecte de données ainsi que le déroulement des interviews. Finalement, nous détaillons la méthode d'analyse qualitative des données.

1. Sous-questions de recherche

Afin d'apporter une réponse à la question de recherche : « **Comment une entreprise peut-elle évoluer vers le reporting intégré ?** », nous formulons deux sous-questions de recherche.

Premièrement, il s'agit de répondre à la sous-question de recherche suivante : « **Comment une entreprise peut-elle s'assurer de la pertinence de la mise en place du reporting intégré en son sein ?** ». Il est important de mener une réflexion préliminaire à l'implémentation du reporting intégré prenant en compte les attentes de l'entreprise mais aussi celles de ses parties prenantes. En effet, il est ressorti des recherches théoriques que le reporting intégré offre des

avantages pour une entreprise. Néanmoins, nous nous sommes également rendu compte qu'il présente des limites et que les entreprises doivent être conscientes de celles-ci avant d'entamer la démarche. Il s'agit alors d'analyser ce qu'il est conseillé de prendre en compte afin d'évoluer vers le reporting intégré.

Deuxièmement, il s'agit de répondre à la sous-question de recherche suivante : « **Quelles sont les étapes majeures pour implémenter le reporting intégré ?** ». Afin de mener à bien notre revue de littérature, nous avons analysé deux guides aidant les entreprises dans leur processus d'implémentation du reporting intégré. Nous désirons désormais étudier comment, en pratique, les entreprises peuvent mettre en place le reporting intégré, quelles sont les étapes clés pour ce faire et comment et par qui elles peuvent être soutenues dans leur démarche.

Dans le deuxième chapitre de cette partie, nous répondons à ces deux sous-questions de recherche en combinant et confrontant l'avis de différents experts. Ensuite, dans le troisième chapitre, nous analysons le cas de l'entreprise Spadel et nous répondons aux sous-questions de recherche formulées en tenant compte des spécificités de l'entreprise.

2. Justification de l'échantillon

Dans le but de formuler des réponses aux sous-questions de recherche, nous avons mené des entretiens qualitatifs. Afin d'obtenir différents points de vue à propos de la mise en place du reporting intégré au sein d'une entreprise, nous avons veillé à diversifier notre échantillon qualitatif, en sélectionnant des intervenants ayant différents profils, mais ayant comme point commun l'intérêt et l'expertise dans le reporting, et plus particulièrement le reporting intégré. De plus, le reporting intégré étant encore un concept relativement peu développé en Belgique, nous avons choisi d'interviewer tant des experts belges que des experts mettant leurs connaissances du reporting intégré en pratique dans différents pays du monde, tels que la France, les États-Unis, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

Premièrement, nous avons pu interroger divers spécialistes impliqués dans la mise en place du reporting intégré au sein de leur entreprise, à savoir, ABN AMRO, Danone, Edenred, Engie et Schiphol Group. Nous avons également sélectionné des intervenants travaillant dans des entreprises de consultance ayant pour objectif de conseiller, guider et accompagner leurs clients lors de l'implémentation du reporting intégré. Afin d'obtenir différentes perspectives,

nous avons choisi d'interroger des consultants issus des Big Four mais aussi de plus petites structures. Nos intervenants travaillent donc pour CAP conseil, CapitalCom, Ernst & Young (EY), Sustainalize ainsi qu'une autre entreprise des Big Four ayant demandé l'anonymat. Nous avons aussi interrogé un consultant indépendant, travaillant également pour l'EFAA (*European Federation of Accountants and Auditors for SMEs*). Un de nos intervenants travaille également pour l'IIRC, en plus de son poste chez ABN AMRO. De plus, afin d'obtenir le point de vue des parties prenantes, nous avons interviewé l'ancien vice-président de la WWF, qui a aussi fait partie du jury des *Awards for Best Belgian Sustainability Reports*.

Deuxièmement, en vue d'étudier la mise en place du reporting intégré au sein de l'entreprise Spadel, nous avons interviewé trois employés de l'entreprise exerçant des fonctions clés pour l'implémentation du reporting intégré.

3. Présentation des personnes interviewées

Les personnes interrogées sont présentées dans ce point par ordre alphabétique. Nous présentons tout d'abord les experts du reporting et ensuite les personnes travaillant chez Spadel.

3.1. Experts du reporting

- Sonia Bonus

Sonia Bonus travaille chez Danone Belgique depuis plus de quatre ans où elle exerce la fonction de *Sustainability Manager*. Très impliqué dans la RSE, le groupe Danone publie un rapport intégré. Ainsi, Sonia Bonus est en charge de centraliser les données de son entité afin de permettre l'écriture du rapport intégré.

- Serge De Backer

Serge De Backer a fondé en 2003 avec Marie d'Huart l'entreprise belge CAP conseil, spécialisée dans l'analyse et l'audit du développement durable, pour des organisations privées et publiques, ayant pour but de faire du profit ou non, en Belgique mais aussi à l'international. Serge De Backer est aujourd'hui partenaire dans l'entreprise et conseille des organisations en matière de développement durable et de reporting extra-financier.

- Marianne de Bie

Marianne de Bie travaille aux Pays-Bas où elle exerce la fonction de *Senior Advisor* au sein du département *Corporate Communication and Public Affairs* de Schiphol Group, l'entreprise qui gère notamment l'aéroport d'Amsterdam Schiphol. Marianne de Bie travaille au sein du groupe depuis 31 ans, principalement dans des fonctions de communication. Elle est en charge du reporting depuis plus de 10 ans et a donc participé à la mise en place du reporting intégré au sein de l'entreprise, puisque le premier rapport intégré a été publié en 2014.

- Un consultant des Big Four désirant rester anonyme

Cet intervenant est le directeur des services de développement durable dans l'un des Big Four en Belgique. D'une part, son département conseille des entreprises sur des sujets tels que la stratégie, le reporting ou d'autres sujets plus spécifiques. D'autre part, son entreprise est l'auditeur pour les rapports de développement durable de plusieurs entreprises.

- Tjeerd Krumpelman

Tjeerd Krumpelman travaille depuis plus de 20 ans à la banque ABN AMRO aux Pays-Bas. Après avoir occupé différentes fonctions de direction, Tjeerd est désormais *Global Head of Advisory, Reporting and Engagement* pour le groupe, qui publie un rapport intégré depuis 2015. Il travaille également pour l'IIRC à Londres au Royaume-Uni où il gère un groupe d'intérêt comptabilisant 40 entreprises, travaillant sur la gestion intégrée et la stratégie des entreprises.

- Isaline Montariol

Isaline Montariol est consultante chez Sustainalize en Belgique depuis deux ans. Sustainalize est une entreprise de consultance aidant les entreprises sur des sujets de développement durable, tels que le développement de stratégie et le reporting. Isaline Montariol travaille principalement avec des grandes entreprises et reçoit plusieurs demandes de la part de celles-ci concernant le reporting intégré.

- Elisabeth Pascal et Julien Raymond

Elisabeth Pascal et Julien Raymond travaillent tous les deux chez Edenred, une entreprise française spécialisée dans les solutions transactionnelles pour les entreprises, telles que les tickets restaurants. Elisabeth Pascal travaille au siège de l'entreprise à Paris depuis 2011, où elle est responsable de la diffusion réglementaire pour l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) au

sein de la direction de la communication financière. Elle est également responsable des relations entre l'entreprise Edenred et ses actionnaires individuels. Julien Raymond a rejoint l'entreprise Edenred en 2018. Il travaille au sein de la direction de communication en tant que responsable de l'information *corporate*. Il a participé à la mise en place du reporting intégré chez Edenred, qui publie un rapport intégré depuis 2018.

- Jean-Marie Postiaux

Pendant près de 25 ans, Jean-Marie Postiaux a été vice-président de l'organisation non-gouvernementale WWF ayant pour objectif la protection de l'environnement. Dans le cadre de cette fonction, il a également été membre du jury des *Awards for Best Belgian Sustainability Reports*. Il a aussi travaillé chez Solvay pendant une trentaine d'années dans différentes fonctions et il est aujourd'hui *Managing Director* de la fondation Pairi Daiza.

- Adélaïde Riesser

Adélaïde Riesser est manager chez CapitalCom, un cabinet de conseil français spécialisé dans la performance globale et la stratégie. Ce qui fait la spécificité de CapitalCom, c'est sa spécialisation dans le domaine du reporting intégré. Il s'agit du premier cabinet de conseil à avoir accompagné une entreprise dans son évolution vers le reporting intégré, à savoir, Engie. Il s'agit d'un projet qu'Adélaïde Riesser a entièrement suivi et suit d'ailleurs toujours aujourd'hui.

- Jacques Spelkens

Jacques Spelkens est en charge de la responsabilité sociale d'entreprise chez Engie pour les pays du Benelux depuis quatre ans. Impliqué dans la politique RSE de l'entreprise depuis de nombreuses années, il est aussi responsable de la fondation d'entreprise Engie qui s'occupe de la partie partenariale des activités d'Engie. Le groupe Engie publie un rapport intégré depuis l'année 2016. Jacques Spelkens est également professeur à l'ICHEC *Brussels Management School* où il enseigne le cours « Éthique et responsabilité sociale de l'entreprise ».

- Julie Stuckens

Julie Stuckens est *Senior Consultant* chez EY au sein de l'équipe développement durable, appelée CCASS (*Climate Change and Sustainability Services*). Au sein de l'équipe, Julie Stuckens a deux missions principales. Premièrement, elle est chargée des stratégies de développement

durable et donc de tout ce qui a trait à l'élaboration ou à l'amélioration des stratégies de durabilité, principalement dans les entreprises du secteur privé. Deuxièmement, elle aide les entreprises au sujet du reporting extra-financier. Elle vérifie donc si les entreprises belges respectent les législations concernant le reporting extra-financier, contrôle l'exactitude des données et vérifie si les procédures derrière les chiffres sont fiables. Elle conseille aussi les entreprises sur leur manière de rapporter et les aide notamment à évoluer vers le reporting intégré.

- Paul Thompson

Paul Thompson partage son temps entre New York et Bruxelles. Il a suivi une formation de comptable au Royaume-Uni et a ensuite travaillé dans différentes universités en Malaisie ou encore à Singapour. Il travaille désormais en tant que consultant à *The World Bank* à New York où il préside un panel de juges ayant pour objectif de décerner le prix du meilleur rapport annuel et du rapport le plus transparent. Il travaille aussi en tant que consultant indépendant aux Etats-Unis. À Bruxelles, il est le président de l'EFAA (*European Federation for Accountants and Auditors for SMEs*) qui englobe des services d'audit et de comptabilité pour des PME au sein de l'Union Européenne. Il a écrit différents articles dont un sur la pertinence du reporting intégré pour les entreprises de petite et moyenne taille.

- Michel Washer

Michel Washer travaille chez Solvay en Belgique depuis 35 ans. Après avoir occupé diverses fonctions techniques, commerciales et dans la direction générale, il est désormais *Deputy Chief Sustainability Officer* au sein du groupe. L'entreprise publie un rapport intégré depuis 2017, mis en place par Michel Washer. Aujourd'hui, il est en charge de la communication avec les investisseurs, mais aussi des relations avec le gouvernement et des ONGs pour ce qui concerne le développement durable.

3.2. Personnes travaillant chez Spadel

- Didier De Sorgher

Didier De Sorgher est le directeur financier du groupe Spadel depuis 12 ans. Il est aussi en charge de l'informatique et du département juridique. Il s'occupe de la rédaction du rapport financier de Spadel.

- Christophe Scharpé

Christophe Scharpé est *Head of Corporate Affairs* chez Spadel depuis un an et demi. Il gère les relations avec les autorités, les contacts avec les gouvernements et l'autorité fédérale. Il s'occupe également de la communication externe, des relations avec les médias, des parties prenantes et de tout ce qui a trait à la communication financière avec les actionnaires dans le cadre de rapports annuels.

- Koen Vanbrabant

Koen Vanbrabant est *Sustainability Project Manager* chez Spadel depuis 2 ans. Il est responsable de développer la stratégie de développement durable au sein du groupe et s'occupe de la communication interne et externe liée à la stratégie CSR de Spadel.

Un tableau récapitulatif des profils des personnes interviewées se trouve en annexe 3.

4. Construction de l'outil de collecte de données

Nous avons rédigé quatre guides d'interview, afin qu'ils soient adaptés en fonction du profil de l'intervenant interrogé. Nous avons donc rédigé un premier guide pour les personnes travaillant dans une entreprise ayant implémenté le reporting intégré, un deuxième pour les personnes travaillant dans une entreprise de conseil en matière de reporting, un troisième pour les parties prenantes et un quatrième pour les employés de Spadel. Ces guides se retrouvent respectivement en annexes 4, 5, 6 et 7. Afin de permettre aux personnes constituant notre échantillon de préparer l'interview dans les meilleures conditions possibles, mais aussi à la demande de certaines d'entre elles, nous leur avons envoyé le guide d'entretien environ une semaine avant chaque interview.

Les guides d'entretien pour les personnes travaillant dans une entreprise ayant implémenté le reporting intégré et pour les personnes travaillant dans une entreprise de conseil en matière de reporting sont divisés en deux thèmes liés à nos deux sous-questions de recherche, à savoir, la réflexion préliminaire à la mise en place du reporting intégré et l'implémentation de celui-ci. Chacun de ces thèmes est subdivisé en concepts-clés, à savoir, motivations, avantages et limites pour la réflexion préliminaire et audience, processus, personnes clés, stratégie et gestion intégrée, matérialité, création de valeur, rédaction et publication du rapport intégré, challenges et critères d'évaluation pour l'implémentation. Pour chacun de ces concepts, une série de

questions a été établie. Concernant le guide d'entretien pour les parties prenantes, nous avons divisé celui-ci en deux thèmes identiques aux guides d'entretien présentés précédemment, à savoir, réflexion préliminaire et implémentation du reporting intégré. Ces deux thèmes ont également été divisés en concepts clés identiques aux deux premiers guides mais certains concepts ont été retirés car ils n'étaient pas pertinents pour les parties prenantes et les séries de questions ont été adaptées. Finalement, le guide d'entretien pour les employés de Spadel est divisé en thèmes et concepts clés identiques à ceux du guide d'entretien pour les personnes travaillant dans une entreprise ayant implémenté le reporting intégré et pour les personnes travaillant dans une entreprise de conseil en matière de reporting. Les questions liées aux concepts clés ont été adaptées afin de récolter des données pertinentes à propos de l'entreprise.

5. Déroulement des interviews

Nous avons réalisé des entretiens qualitatifs de type semi-directif, ce qui signifie que l'ordre des questions posées n'est pas préétabli. Cela a permis à nos intervenants de s'exprimer librement. En effet, nous avons veillé à laisser suffisamment de liberté d'expression lorsque nous interrogeons les personnes sélectionnées, afin d'obtenir l'information la plus riche possible. Dès lors, nous avons pu récolter les perceptions ainsi que les opinions de nos intervenants sur le reporting intégré, ce qui nous permet de répondre aux questions de recherche préalablement formulées.

En raison des circonstances exceptionnelles causées par la crise du coronavirus, nous n'avons pu réaliser qu'une seule interview en face à face, dans les locaux de l'entreprise. Il s'agit de l'interview avec Sonia Bonus. Toutes les autres interviews ont été réalisées par vidéoconférence. Les entrevues avec Julie Stuckens, Paul Thompson, Tjeerd Krumpelman, Marianne de Bie et Koen Vanbrabant ont été réalisées en anglais. Nous avons réalisé deux interviews avec Didier De Sorgher et Koen Vanbrabant.

6. Méthode d'analyse qualitative des données

En vue d'analyser les données récoltées lors de nos 18 entretiens, nous avons utilisé la méthode d'analyse de données qualitatives développée par Humphrey et Lee (2004), sur base de la méthode proposée par Miles et Huberman en 1994. Cette méthode suggère d'analyser les

données qualitatives en trois étapes, à savoir, la réduction des données, la présentation des données et l'interprétation des données (Humphrey et Lee, 2004).

La première étape consiste à retranscrire les interviews (Humphrey et Lee, 2004). Dès lors, chacune des interviews a été enregistrée. Ensuite, elles ont été retranscrites de manière intégrale, c'est-à-dire que la retranscription se rapproche du mot-à-mot. Les hésitations ou répétitions ont toutefois été exclues afin de rendre le contenu compréhensible. Les retranscriptions complètes de toutes les interviews se trouvent en annexe 8. La deuxième étape consiste à présenter les données et à identifier des thèmes et des sous-thèmes afin de regrouper les données (Humphrey et Lee, 2004). Pour faciliter cette étape, nous avons directement organisé le guide d'entretien selon les thèmes et les sous-thèmes permettant de répondre aux deux sous-questions de recherche. Ceci nous a permis de procéder à la troisième étape qui consiste en l'interprétation des données (Humphrey et Lee, 2004). Dès lors, nous avons pu analyser les similitudes et les divergences d'opinions entre les différents intervenants pour chaque thème.

Chapitre 2 : analyse et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous présentons les réponses des différents intervenants et nous les analysons dans le but de répondre à nos deux sous-questions de recherche.

1. Réflexion préliminaire sur la pertinence du reporting intégré

Comment une entreprise peut-elle s'assurer de la pertinence de la mise en place du reporting intégré en son sein ? Comme expliqué précédemment, mener une réflexion préliminaire afin d'examiner dans quelle mesure le reporting intégré est pertinent pour une entreprise constitue la première étape du processus d'implémentation. Nous proposons de prendre en considération les éléments suivants lors de cette réflexion : les motivations, les avantages pouvant être apportés par la mise en place du reporting intégré et les limites à considérer.

1.1. Motivations

S'assurer que les raisons motivant l'entreprise à mettre en place le reporting intégré soient pertinentes et que le reporting intégré puisse être une réponse aux attentes de l'entreprise et de ses différentes parties prenantes constitue le point de départ de la réflexion préliminaire.

Selon Isaline Montariol, **le plus important, c'est que « l'entreprise ne fasse pas du reporting intégré pour le fait de le faire mais qu'elle sache pourquoi elle le fait, et ce que cela représente pour elle »**. Adélaïde Riesser et Serge De Backer estiment que le reporting intégré est une mode suivie par une entreprise et ses concurrents. Selon Isaline Montariol et Elisabeth Pascal, les entreprises peuvent être motivées à évoluer vers le reporting intégré si d'autres entreprises dans le même secteur ont déjà franchi le cap. Tjeerd Krumpelman, Isaline Montariol, Marianne de Bie, un consultant des Big Four, Julie Stuckens, Paul Thompson et Adélaïde Riesser affirment que toutes les entreprises peuvent évoluer vers le reporting intégré. Il n'y aurait donc pas de critères spécifiques à remplir liés par exemple à la taille ou au secteur pour que le reporting intégré soit pertinent pour l'entreprise.

Tjeerd Krumpelman ajoute que pour certaines entreprises, le reporting intégré constitue « *une étape supplémentaire après la publication d'un rapport de développement durable* ». Cependant, selon lui et un consultant des Big Four, les entreprises ne doivent pas « *faire du reporting intégré pour faire du reporting intégré* », l'objectif en lui-même n'étant pas seulement

de publier un rapport intégré mais d'avoir une plus grande intégration dans l'entreprise, de combiner les différents capitaux ainsi que les différents points de vue des parties prenantes. Marianne de Bie souligne que pour Schiphol Group, le reporting intégré « *n'est pas quelque chose qu'on fait pour se mettre en avant, c'est notre rapport annuel et nous le faisons de manière intégrée parce que c'est la manière dont nous voulons le faire. Je pense donc que nous n'écrivons jamais que c'est un rapport intégré sur la couverture* ». Michel Washer rappelle que les rapports intégrés sont *self-proclaimed* et qu'il ne faut pas faire valider leur appellation par l'IIRC ou un autre organisme. Isaline Montariol ajoute que cela « *doit surtout être une prise de conscience de la part des entreprises* ».

Les entreprises doivent donc savoir quels sont les avantages qu'elles recherchent avant d'entamer le processus d'implémentation du reporting intégré. Les différents avantages offerts par le reporting intégré sont détaillés dans le point suivant.

1.2. Avantages

Différents avantages spécifiques au reporting intégré, tant pour l'entreprise que pour ses parties prenantes, ont été évoqués durant les interviews. Ceux-ci sont à évaluer par l'entreprise afin de savoir comment le reporting intégré permet de répondre à ses besoins.

Premièrement, selon Sonia Bonus, Paul Thompson, Adélaïde Riesser et un consultant des Big Four, le reporting intégré permet de répondre aux **pressions de la part des parties prenantes qui attendent une communication plus transparente** en analysant et en mettant en avant dans un rapport intégré les externalités tant positives que négatives causées par l'entreprise. Jean-Marie Postiaux affirme, par exemple, que pour les ONGs, un bon rapport est un rapport qui comprend des aspects négatifs. Selon Michel Washer, Julie Stuckens ainsi que le consultant des Big Four, il y a particulièrement une forte pression des investisseurs. Julie Stuckens explique : « *Nous avons mené une étude sur les investisseurs où des questions étaient posées pour savoir ce que les investisseurs prennent en compte avant de prendre des décisions. Nous constatons que les investisseurs recherchent vraiment des rapports intégrés, des données sur la durabilité dans un rapport. Ils veulent savoir quels sont les risques auxquels les entreprises sont confrontées car une situation financière saine ne signifie pas que vous êtes prêt pour l'avenir ; nous voyons donc une pression externe de plus en plus forte* ». De plus, Michel Washer indique que le rapport annuel ne parvient pas à les informer correctement. Il explique que les chiffres

repris dans le rapport annuel concernant la valeur comptable, alors que les investisseurs sont davantage intéressés par la valeur d'entreprise pour deux raisons principales. Premièrement, cette dernière inclut la capitalisation boursière, qui prend en compte la performance future de l'entreprise. Deuxièmement, la valeur d'entreprise comprend les actifs intangibles et permet alors d'avoir une vue plus correcte sur la valeur réelle de celle-ci. Michel Washer et Paul Thompson affirment que c'est donc pour mieux répondre aux attentes des investisseurs que l'IIRC a développé un modèle reprenant six capitaux. Ceux-ci permettent d'avoir une vue plus complète et exacte de la valeur de l'entreprise et d'avoir un rapport moins orienté vers les résultats du passé. Tjeerd Krumpelman ajoute que le rapport intégré permet à l'entreprise d'améliorer ses relations avec les parties prenantes car elle leur offre plus de transparence vis-à-vis de son *business model* et des décisions prises. Le rapport intégré permet donc de mieux répondre aux besoins d'informations des parties prenantes et dans le cas de Solvay et d'Engie, cela leur a permis de doubler le nombre de lecteurs de leur rapport.

Deuxièmement, le reporting intégré permet d'avoir une stratégie plus intégrée au sein de l'entreprise. Isaline Montariol explique en effet qu'« *aujourd'hui le développement durable est quelque chose de transversal, ce n'est pas un département à côté, c'est vraiment quelque chose qui couvre toutes les activités de l'entreprise* ». Julie Stuckens partage ce point de vue et explique qu'elle ne voit pas l'intérêt d'avoir une stratégie de durabilité séparée de la stratégie générale de l'entreprise. Selon elle, cela doit être intégré au reste des objectifs de l'entreprise afin d'avoir une vision à long terme. Isaline Montariol estime que « *l'intégration de la stratégie, c'est vraiment quelque chose de clé parce que ça veut dire que toute l'entreprise parle le même langage et que les piliers, les ambitions sont les mêmes pour tous* ». Le reporting intégré permet de conscientiser le conseil d'administration à l'importance de **l'intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise**. Il permet également d'intégrer le développement durable au sein de l'entièreté de l'organisation et de ne plus uniquement exercer cette activité quand l'entreprise « *va bien* ». Toutefois, selon Julie Stuckens, ce n'est pas parce qu'une entreprise publie un rapport intégré que le développement durable est totalement intégré dans sa stratégie. Tjeerd Krumpelman rejoint Julie Stuckens sur ce point et ajoute que « *vous pouvez faire un excellent rapport intégré tout en ayant une très mauvaise entreprise. Ce n'est pas un critère de mesure pour une entreprise durable ou une entreprise performante. [...] Vous pouvez faire un rapport intégré et quand même faire faillite l'année prochaine ou détruire le capital*

naturel ». Cependant, selon Julie Stuckens, évoluer vers le reporting intégré peut être un élément déclencheur pour l'entreprise afin de fonctionner différemment et d'accorder une place plus importante au développement durable. Adélaïde Riesser rejoint cette opinion en ajoutant que cela peut « *servir de boussole pour faire évoluer les mentalités* ».

Troisièmement, le reporting intégré permet de « *désilotter* » l'entreprise grâce à la gestion intégrée. La plupart des entreprises fonctionnent en silos, ce qui signifie qu'il y a peu d'interaction entre les différents départements. Julie Stuckens affirme que la mise en place du reporting intégré leur permet d'aligner leurs *KPIs* à travers la réalisation de tableaux de bord intégrés, d'avoir ainsi la même manière de mesurer leurs résultats et de poursuivre les mêmes objectifs. Selon Tjeerd Krumpelman, « *si le reporting intégré conduit à une gestion intégrée ou l'inverse, il conduit automatiquement à une meilleure prise de décision, et cette meilleure prise de décision mène à une plus grande création de valeur au fil du temps* ». Cette meilleure prise de décision est due à la fois à l'intégration des parties prenantes et à celle des différents capitaux dans le processus de prise de décision. Tjeerd Krumpelman souligne qu'« *une décision ne concerne jamais uniquement le capital financier, ni uniquement le capital humain ou les investisseurs* », une décision ayant la plupart du temps des impacts à différents niveaux. Jacques Spelkens confirme que le reporting intégré chez Engie a mené à une **amélioration de la compréhension et de la communication entre les différents départements, résultant ainsi en une meilleure prise de décision**. Toutefois, Tjeerd Krumpelman, Marianne de Bie et Adélaïde Riesser précisent que ce n'est pas parce qu'une entreprise ne publie pas de rapport intégré qu'elle n'a pas déjà une gestion intégrée mise en place, mais entamer la démarche du reporting intégré amène les entreprises à penser de manière plus intégrée.

Quatrièmement, selon Elisabeth Pascal, le reporting intégré permet à l'entreprise de « *mieux se définir* ». En effet, auparavant, Edenred se présentait en réduisant ses activités aux tickets restaurants car l'entreprise exerce différentes activités complexes. Elisabeth Pascal affirme qu'évoluer vers le reporting intégré a permis de « *se présenter d'une manière plus claire, à la fois pour nous, pour le monde du travail et pour la société civile* ». Par exemple, depuis la publication du premier rapport intégré, Elisabeth Pascal se sent plus à l'aise pour expliquer les activités d'Edenred lors de réunions d'actionnaires. Elle explique également que, chez Edenred, « *on explique toutes nos activités par rapport à ce qu'on apporte à la société civile. Et du coup,*

on sait que c'est beaucoup plus compréhensible pour un actionnaire, parce qu'un actionnaire, c'est aussi quelqu'un qui fait partie de la société civile ». Michel Washer et Julie Stuckens affirment en effet que le rapport intégré permet de « **mieux refléter le fonctionnement de l'entreprise** ». En effet, selon Marianne de Bie, le rapport intégré permet de montrer clairement à ses parties prenantes l'impact de l'extra-financier sur le financier et de mettre ces deux types d'information sur un même pied d'égalité. D'après elle, le reporting intégré est pertinent pour les entreprises désirant raconter aux parties prenantes une seule et même histoire plus cohérente et refléter ce qui s'est passé au sein de l'organisation durant l'année écoulée. Elle affirme en effet que « *si vous lisez le rapport de développement durable d'une entreprise et que vous lisez son rapport financier, c'est presque comme si vous lisiez les rapports de deux entreprises différentes, car il y a deux histoires. Mais il ne devrait pas y avoir deux histoires* ». Le reporting intégré permet de pallier ce problème et de raconter une histoire plus cohérente au lecteur du rapport intégré.

Finalement, le reporting intégré peut mener à **une diminution du coût du capital** selon certains des intervenants. D'après Tjeerd Krumpelman et un consultant des Big Four, il serait possible que le coût du capital diminue grâce à l'implémentation du reporting intégré au sein de l'organisation mais ils n'ont pas de preuve à l'appui. Jacques Spelkens soutient ce point de vue mais souligne que ce paramètre n'a pas été mesuré depuis la publication du premier rapport intégré d'Engie. Marianne de Bie n'est pas en mesure d'affirmer que le reporting intégré pourrait mener à une diminution du coût du capital. Cependant, elle insiste sur le fait que « *la manière dont le rapport est présenté et l'assurance donnée par le comptable permettent d'accéder plus facilement et plus efficacement aux marchés des capitaux* ». Sonia Bonus confirme cela en expliquant que Danone a obtenu un prêt à un taux préférentiel en 2018 grâce au reporting intégré. Cependant, Michel Washer, Adélaïde Riesser et Elisabeth Pascal ne pensent pas que le reporting intégré puisse mener à une diminution du coût du capital.

Il convient de souligner que selon Jacques Spelkens et Isaline Montariol, il est encore trop tôt pour avoir suffisamment de retours et tirer des conclusions concernant certains avantages découlant de la mise en place du reporting intégré.

1.3. Limites

Afin de continuer la réflexion préliminaire à la mise en place du reporting intégré, il est également important de considérer les potentielles limites liées à celui-ci. Ces limites ont été évoquées par différents intervenants durant les interviews et sont expliquées dans ce point.

Tout d'abord, selon Serge De Backer, implémenter **le reporting intégré complexifie davantage le processus de reporting au sein des entreprises** et c'est pour cette raison qu'il n'est adopté que par un nombre limité d'entreprises à ce jour. Selon lui, bien que le reporting extra-financier existe depuis plusieurs décennies, les entreprises éprouvent toujours des difficultés à communiquer « *leur performance et leur contre-performance* » de manière transparente dans leur rapport. Afin de publier un rapport extra-financier, les entreprises doivent notamment avoir une bonne communication avec leurs parties prenantes et mettre en avant des informations tant positives que négatives. Ceci s'avère déjà être compliqué pour certaines entreprises et le reporting intégré nécessite encore davantage de transparence et d'interaction. De plus, Julie Stuckens affirme que la multiplication des cadres peut rendre la mise en place du reporting intégré difficile. Le consultant des Big Four explique que des nouveaux cadres se développent régulièrement et que combiner les exigences de ces différents cadres complexifie le processus de reporting.

Ensuite, Serge De Backer affirme qu'il y a une logique financière derrière le reporting intégré puisque, selon lui, ce dernier a pour objectif de traduire l'impact extra-financier des entreprises en termes financiers. D'après lui, le reporting intégré consiste à monétiser les différents capitaux et donc « *à réduire les ressources humaines à des euros, l'environnement à des euros* ». Pour lui, ainsi que pour Michel Washer, le langage dominant du reporting intégré est le langage de la finance. Serge De Backer mentionne dès lors que **l'approche de l'IIRC par les six capitaux est réductrice** car « *quand on parle de capital humain, ce sont des femmes, des hommes, ce sont des vies, ce n'est pas un capital* ». Isaline Montariol ne partage pas ce point de vue. Tout d'abord, selon elle, les entreprises ne vont « *pas nécessairement transformer les données extra-financières en données financières* ». Il y aurait d'ailleurs très peu d'entreprises qui monétiseraient leur impact extra-financier à ce jour. Ensuite, Isaline Montariol ajoute que mettre un coût sur l'impact d'une entreprise permet aux lecteurs de mieux comprendre l'ampleur de celui-ci. Par exemple, une empreinte carbone décrite en euros plutôt qu'en tonnes

de CO₂ serait comprise par un public plus large. Dès lors, selon Isaline Montariol, la monétisation des données extra-financières est plutôt une approche positive.

Une autre limite à considérer est que **le rapport intégré ne permet pas de remplacer les rapports financiers et extra-financiers**. Selon Paul Thompson, lorsque le reporting intégré a été mis au point, le rapport intégré a été vu comme un rapport qui engloberait toutes les informations à publier. Cependant, selon lui, il y a déjà en Europe beaucoup de réglementations autour des informations extra-financières. Michel Washer explique que « *le rapport intégré ne remplace pas les autres rapports car l'IIRC n'inclut pas les exigences d'autres référentiels, comme les exigences légales en matière de reporting ou les codes de gouvernance nationaux* ». Selon Adélaïde Riesser, le rapport intégré constitue alors simplement la première partie du rapport annuel. Par exemple, comme expliqué par Michel Washer, le rapport annuel de Solvay est divisé en cinq sections. Le rapport intégré constitue la première section, les autres sections répondant à des obligations imposées par le code de gouvernance belge et des standards de reporting de développement durable internationaux. Selon Adélaïde Riesser, « *le rapport intégré, donc la première partie du rapport annuel, pour Solvay la partie « Understanding Solvay », est trop concis et ne peut pas remplacer un rapport annuel* ». La rédaction du rapport intégré peut dès lors constituer une charge de travail supplémentaire pour les entreprises.

1.4. Confrontation avec les recherches théoriques et conclusion

L'analyse et la confrontation des points de vue des différents experts interrogés concernant les éléments à prendre en considération dans la réflexion préliminaire au reporting intégré nous ont permis de répondre à la première sous-question de recherche : « Comment une entreprise peut-elle s'assurer de la pertinence de la mise en place du reporting intégré en son sein ? ». Nous allons désormais reprendre ces éléments afin de les confronter avec les résultats de nos recherches théoriques.

Analyser les motivations de l'entreprise permet de s'assurer de la pertinence du reporting intégré. Certaines entreprises peuvent être tentées d'implémenter le reporting intégré pour suivre la tendance en matière de reporting mais les experts soulignent qu'il ne faut pas « faire du reporting intégré pour faire du reporting intégré ». Dès lors, afin de s'assurer de la pertinence de l'implémentation du reporting intégré en son sein, l'entreprise doit d'abord identifier ce que le reporting intégré représente pour elle et ce qu'il pourrait lui apporter. Nous avons constaté

que la pertinence du reporting intégré ne dépend ni de la taille ni du secteur de l'entreprise. Celle-ci peut donc s'assurer de la pertinence du reporting intégré en tenant compte des avantages et des limites mentionnés par les experts et la théorie.

Concernant les avantages, il est ressorti des recherches théoriques que le reporting intégré permet de pallier les différents problèmes posés par les rapports financiers et extra-financiers. Des experts ont confirmé que le rapport intégré peut être une réponse aux limites de ces rapports. Aussi, la revue de littérature et les experts interviewés mettent en évidence que le rapport intégré permet de communiquer de manière plus transparente en mettant en avant les externalités tant positives que négatives causées par l'entreprise. Ensuite, le reporting intégré permet de mieux intégrer le développement durable dans la stratégie générale de l'entreprise et de « désilotter » l'entreprise. Ainsi, la théorie et la pratique affirment que le processus de prise de décision est amélioré grâce à la meilleure communication entre les départements, à l'intégration des parties prenantes et à celle des différents capitaux dans le processus de prise de décision, ce qui crée de la valeur à long terme pour l'entreprise et ses parties prenantes. De plus, aussi bien les recherches théoriques que les recherches empiriques ont prouvé que le reporting intégré permet à l'entreprise d'améliorer ses relations avec les parties prenantes en reflétant mieux le fonctionnement de l'entreprise dans le rapport intégré et de diminuer le coût du capital. Le reporting intégré est dès lors pertinent pour une entreprise qui désire bénéficier de l'un ou de plusieurs de ces avantages.

Il est également important qu'une entreprise prenne en compte les limites du reporting intégré dans sa réflexion préliminaire à l'implémentation. Tant les recherches théoriques que pratiques ont souligné que le rapport intégré ne permet pas de remplacer les rapports financiers et extra-financiers. Dès lors, ceci ne doit pas être un objectif recherché par une entreprise en implémentant le reporting intégré. Il est également ressorti de la revue de littérature qu'il existe un écart entre l'information fournie par les entreprises dans les rapports intégrés et l'information recherchée par les investisseurs. Cela n'a pas été vérifié dans la pratique. Les experts interrogés ont exprimé que le rapport intégré permet de répondre aux besoins informationnels des investisseurs tout en soulignant que cela demande un dialogue avec eux. Ensuite, les recherches théoriques critiquent le fait que le cadre de l'IIRC ne soit pas assez centré sur la durabilité. Toutefois, plusieurs experts ont expliqué que la mise en place du reporting

intégré leur a permis d'intégrer le développement durable dans leur stratégie. Par ailleurs, un expert a ajouté que le reporting intégré complexifie le processus de reporting des entreprises et que l'approche par les six capitaux est réductrice. Cependant, tous les experts ne s'accordent pas sur le fait que ces derniers points constituent de réelles limites. Dès lors, il est conseillé à l'entreprise de prendre en compte ces éléments et d'évaluer si ceux-ci constituent des limites pour elle qui pourraient altérer la pertinence du reporting intégré.

2. Processus d'implémentation du reporting intégré

Quelles sont les étapes majeures pour implémenter le reporting intégré ? Après s'être assurée de la pertinence du reporting intégré, l'entreprise peut entamer le processus d'implémentation. Comme mentionné par Paul Thompson et Tjeerd Krumpelman, « *le reporting intégré n'est pas une science exacte* ». Tjeerd Krumpelman explique qu'« *il n'y a pas de recette miracle que les entreprises doivent suivre et qui dit quelle étape vient avant l'autre. Il faut analyser l'entreprise, examiner sa maturité et son niveau d'expertise en matière de reporting. Il faut également examiner la maturité des membres du conseil d'administration en ce qui concerne leur performance en matière de gestion intégrée* ». Selon lui, c'est un cycle à améliorer chaque année, ce n'est donc pas un parcours linéaire, il faut chaque année revoir et améliorer chaque concept du reporting intégré. Marianne de Bie ajoute que « *c'est un voyage dans lequel chaque année on va un peu plus loin* ». D'après Paul Thompson, « *dès le départ il faut donc penser à un plan simple sur trois ou cinq ans, où l'on progresse pas à pas* ».

Lors des interviews menées avec les experts du reporting intégré, différents éléments à mettre en place ont été évoqués. Ces derniers sont détaillés dans ce point. Sur base de l'avis des experts interrogés, nous avons établi un ordre dans lequel ces éléments peuvent être développés. Toutefois, comme expliqué, cet ordre est susceptible de varier en fonction des spécificités de chaque entreprise.

2.1. Obtention de l'engagement des personnes clés

Selon Isaline Montariol, c'est souvent le responsable du développement durable qui a effectué l'analyse préliminaire et qui s'est donc assuré de la pertinence du reporting intégré pour l'entreprise. Il doit désormais **convaincre des personnes clés dans l'entreprise telles que le directeur financier et les membres du conseil d'administration** de mettre en place le reporting

intégré et obtenir leur engagement. Pour enclencher le changement dans l'organisation, Isaline Montariol explique que la personne ayant réalisé l'étude préliminaire peut en utiliser les résultats et expliquer ses motivations ainsi que les différents avantages que le reporting intégré peut apporter à l'entreprise. Ceci peut, dans certains cas, s'avérer être un challenge car il ne s'agit pas simplement de publier un rapport réalisé majoritairement par un département, comme le rapport financier ou extra-financier, mais il s'agit de mettre tout un processus en place, nécessitant l'implication de différentes fonctions. Comme mentionné par Tjeerd Krumpelman, certains dirigeants peuvent être réticents aux changements. Aussi, selon Isaline Montariol, l'intégration du développement durable dans la stratégie n'est pas toujours vue comme une priorité. Michel Washer explique que, chez Solvay, il a fallu « *montrer qu'il y avait un lien entre performance de développement durable et performance financière* » au directeur financier, en utilisant le modèle des six capitaux.

2.2. Développement de la gestion intégrée

Julie Stuckens affirme que le développement d'une gestion intégrée au sein de l'entreprise est la première étape afin d'évoluer vers le reporting intégré. Selon Tjeerd Krumpelman, « ***l'objectif du reporting intégré n'est pas seulement de faire un rapport intégré, mais d'avoir une gestion intégrée dans l'entreprise, afin de combiner différents capitaux et différents groupes de parties prenantes dans les prises de décision, dans la stratégie, dans la façon dont l'entreprise est gérée*** ».

Ensuite, Jacques Spelkens, Isaline Montariol, Marianne de Bie, Adélaïde Riesser, Elisabeth Pascal et Julien Raymond préconisent **la constitution d'un groupe pilote afin de mettre en place une gestion intégrée** dans l'entreprise. Selon Paul Thompson, « *ce qui est important, c'est d'avoir un expert en interne, puis de charger une équipe, d'avoir des discussions régulières au niveau du conseil d'administration sur le business model, les principales sources de valeur, etc. Il est important de rassembler des personnes de toute l'entité* ». Adélaïde Riesser ajoute qu'effectivement, « *il faut constituer une sorte de taskforce en interne qui rassemble les différents départements de l'entreprise, qui mettrait autour de la table le directeur financier, un représentant de la direction des risques, un représentant de la direction du développement durable, de la stratégie, etc.* ». Elle souligne que « *cela permet aux collaborateurs des différents départements de se rencontrer, discuter et réfléchir ensemble. Le simple fait de les rassembler*

autour de la table, c'est déjà un grand pas ». Selon Paul Thompson, rassembler des personnes issues de différents départements de l'entreprise est relativement facile pour les petites structures mais peut s'avérer être un challenge pour de plus grandes organisations. Jacques Spelkens souligne que la mise en place de la gestion intégrée est toujours en cours au sein du groupe Engie, car « *vu la disparité du groupe et les structures tentaculaires dans 72 pays avec 160 000 personnes, ce n'est pas possible de faire cela en cinq ans. [...] C'est un combat qui est plus facile à mener pour les entreprises de taille moyenne où vous avez 1 000 ou 2 000 collaborateurs* ». Il ajoute que collaborer avec des personnes qui ont des manières de penser différentes, des cultures différentes ou qui parlent des langues différentes peut être compliqué. Isaline Montariol précise que les membres du groupe pilote sont responsables de suivre la contribution de leur département aux objectifs définis par la stratégie globale. Selon plusieurs intervenants, il est recommandé que ce groupe pilote se fasse aider par des experts externes. Paul Thompson souligne qu'en implémentant le reporting intégré, « *l'entreprise s'éloigne des rapports financiers étroits, qu'elle pourrait n'avoir à confier qu'à son comptable. Il est dès lors utile qu'elle fasse appel à des experts externes pour l'aider* ». Les différents intervenants travaillant dans les entreprises de consultance ont expliqué adopter une approche sur-mesure afin de conseiller au mieux leurs clients. Des experts ont aussi mentionné que l'IIRC a créé un réseau d'entreprises nommé *The IR Business Network* et qu'il était intéressant d'en faire partie afin d'être guidé dans le processus de mise en place du reporting intégré. Faire partie de ce réseau permet de recevoir des conseils de la part d'experts afin d'opérer les changements nécessaires dans l'organisation et d'échanger les *best practices* en matière de reporting intégré.

Selon Tjeerd Krumpelman, afin de mettre en place la gestion intégrée au sein de l'entreprise, il est très **important que les cadres supérieurs et les membres du conseil d'administration soient formés sur ce sujet** afin de « *constamment, dans chaque décision prise par le groupe, prendre en compte les points de vue des différentes parties prenantes et d'analyser les différents capitaux qui seront touchés* ». Il ajoute que « *le processus de matérialité est utile en ce sens car il oblige le top management à réfléchir aux différents intérêts des différentes parties prenantes [...] lorsqu'ils élaborent une stratégie, prennent des décisions importantes sur l'orientation de l'entreprise, décident dans quoi investir ou désinvestir ou encore discutent de quelles entreprises reprendre ou non* ». Les experts externes peuvent aider à conscientiser les cadres supérieurs et les membres du conseil d'administration à l'importance d'une prise de décision plus intégrée.

2.3. Refonte de la matérialité

Adélaïde Riesser souligne l'importance pour une entreprise de s'ouvrir à ses parties prenantes dans le cadre de la mise en place du reporting intégré, notamment pour la matrice de matérialité. Pour Tjeerd Krumpelman, inclure ses parties prenantes pour déterminer ses sujets matériels est important pour réaliser une matrice de matérialité intégrée. Selon lui, l'intégration des parties prenantes est différente de celle pour la réalisation d'une matrice de matérialité au sens du GRI. Il explique que la construction de la matrice de matérialité pour le rapport de développement durable qu'ABN AMRO publiait auparavant était basée sur les lignes directrices du GRI et était construite majoritairement sur base d'un dialogue avec les parties prenantes. Quant à la matrice de matérialité intégrée, il raconte qu'ABN AMRO a d'abord réfléchi en interne aux sujets matériels affectant la stratégie et la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et c'est seulement ensuite que les parties prenantes ont été consultées pour classer ces sujets par ordre de priorité.

Selon Isaline Montariol et Adélaïde Riesser, la matérialité n'est pas un exercice qui sert spécifiquement au reporting intégré. Dès lors, selon elles, la matrice de matérialité d'un rapport intégré peut être identique à celle d'un rapport extra-financier. Julie Stuckens affirme que la plupart des entreprises évoluant vers le reporting intégré ont déjà réalisé une matrice de matérialité au sens du GRI et qu'il peut dès lors être difficile pour elles de la redéfinir entièrement au sens de l'IIRC, bien qu'il s'agisse d'un aspect important lors de l'implémentation du reporting intégré. Selon Tjeerd Krumpelman « ***si l'entreprise fait l'analyse de matérialité pour un rapport extra-financier, elle sera différente de celle qui sera nécessaire pour un rapport intégré. Elle doit être basée sur les six capitaux, donc inclure également les données financières. Il s'agit donc d'un type de matérialité différent. Ainsi, si vous comparez par exemple la matérialité du GRI à celle de l'IIRC, il y a différentes questions, différents niveaux d'intégration. [...] Pour beaucoup d'entreprises, avoir un business model viable et rentable, ou créer de la valeur sont des sujets importants pour leurs parties prenantes. C'est essentiel pour certains investisseurs. Donc, si ce n'est pas dans la matrice de matérialité et si la matrice de matérialité se concentre uniquement sur les aspects extra-financiers, alors c'est bien, mais ce n'est pas une matrice de matérialité intégrée*** ». Afin de démontrer la différence entre la matrice de matérialité réalisée au sens du GRI et celle réalisée au sens de l'IIRC par ABN AMRO, Tjeerd Krumpelman compare les matrices des années 2014 et 2019 qui se trouvent respectivement en

annexe 9 et en annexe 10. Il souligne que, alors que la matrice de matérialité de 2014 comprend principalement des sujets extra-financiers, la matrice de matérialité intégrée de 2019 est centrée sur les sujets tant financiers qu'extra-financiers qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur. Ces sujets sont classés en trois catégories : différenciateurs stratégiques, créateurs fondamentaux de valeur et les autres sujets créateurs de valeur. Tjeerd Krumpelman conclut en disant qu'« *une fois que l'entreprise connaît ses sujets matériels, elle devra montrer les progrès réalisés sur ces sujets, puis les intégrer dans sa stratégie. Selon la taille et l'agilité de l'organisation, cela peut prendre beaucoup de temps* ».

2.4. Définition du modèle de création de valeur

Un élément clé de l'implémentation du reporting intégré est la détermination du processus de création de valeur. Afin de le définir, les entreprises peuvent **s'inspirer du modèle de création de valeur établi par l'IIRC**. Selon Isaline Montariol, « *il permet de construire une histoire autour de la manière dont l'entreprise crée de la valeur à long terme pour la société* ». Michel Washer explique que le modèle de création de valeur de l'IIRC sert à identifier les différents capitaux constituant les ressources de l'entreprise et qui sont transformés par ses processus internes afin d'évaluer si ceux-ci ont augmenté ou diminué à travers ses activités. Michel Washer et Isaline Montariol insistent toutefois sur le fait que le modèle de création de valeur de l'IIRC n'est pas contraignant et que les entreprises peuvent dès lors s'en éloigner.

Tjeerd Krumpelman souligne que **la mesure des impacts de l'entreprise liés aux capitaux est primordiale** lors de la définition du processus de création de valeur. Il précise qu'identifier la valeur créée ou détruite nécessite beaucoup de travail de la part de l'entreprise et qu'elle doit être mesurée par des indicateurs de performance définis par l'entreprise et repris dans un tableau de bord intégré. Selon un consultant des Big Four, « *la plupart des organisations ont des tableaux de bord faits en silos, mais il manque une vue intégrée montrant les liens entre les différents éléments* ». En effet, Julie Stuckens mentionne qu'aujourd'hui la plupart des entreprises utilisent Excel pour suivre la progression des KPIs. Selon elle, « *les entreprises n'ont pas d'outils sophistiqués. Elles n'ont pas d'outils faciles à utiliser. Chacun a son propre fichier Excel et à la fin du mois, ou au bout de trois mois, il est envoyé à une personne centrale. Cette personne fusionne tous les fichiers Excel ensemble et c'est tout. Je pense donc qu'un tableau de bord intégré peut vraiment faciliter la voie vers le reporting intégré* ». Isaline Montariol rejoint

cette idée et ajoute que ce tableau de bord permet de rassembler tous les indicateurs clés qui permettent de suivre l'évolution des objectifs, d'avoir des données liées à chacun de ces indicateurs et d'identifier un responsable pour chacun d'eux. Michel Washer explique que chez Solvay, sur base de la matrice de matérialité et du modèle de création de valeur, cinq indicateurs financiers et cinq indicateurs extra-financiers ont été identifiés et sont suivis dans un tableau de bord intégré. Il précise que « *chaque fois qu'une business unit présente un projet d'investissement, présente sa stratégie au comité exécutif, elle doit présenter l'évolution de ces indicateurs-là* ». Michel Washer et Julie Stuckens soulignent que trouver les indicateurs de performance à suivre représente un challenge pour les entreprises. En effet, l'IIRC ne propose pas d'indicateurs dans son cadre de référence et c'est dès lors à l'entreprise de choisir les indicateurs les plus matériels pour elle, en s'inspirant d'autres cadres comme le GRI ou le TCFD.

Isaline Montariol explique que faire **l'exercice du modèle de création de valeur implique de rassembler des personnes de tous les départements**. Selon elle, il faut « *réfléchir à comment chaque département joue son rôle là-dedans* ». Marianne de Bie explique que chez Schiphol Group, le groupe pilote s'est réuni afin de définir ensemble le modèle de création de valeur de l'entreprise, en analysant comment chaque département contribuait à créer de la valeur. Paul Thompson ajoute que cet exercice doit être réalisé avec des personnes issues d'un niveau élevé dans l'organisation et être approuvé par le conseil d'administration. Marianne de Bie précise que ce processus recommence chaque année afin de l'affiner et de s'assurer que « *tous les départements se reconnaissent dans ce modèle* ».

Selon Julie Stuckens, la définition du modèle de création de valeur est une étape difficile car elle oblige l'entreprise à « **réfléchir à la stratégie dans son ensemble** ». Ceci est un véritable challenge car elle doit réunir toutes les parties prenantes importantes et organiser des réunions à un niveau élevé. Selon Adélaïde Riesser, le reporting intégré signifie aussi avoir une stratégie qui intègre des aspects aussi bien financiers qu'extra-financiers. Dès lors, le reporting intégré peut amener l'entreprise à revoir et perfectionner sa stratégie afin que celle-ci soit plus intégrée. Selon Paul Thompson, la stratégie peut être revue lors de la définition du processus de création de valeur pour aller au-delà de la tendance à définir la valeur en termes financiers, sous forme de surplus ou de profit. Il souligne l'importance de prendre en compte la valeur au sens large. Il affirme aussi que le processus de création de valeur est propre à chaque entreprise

et que même s'il peut être tentant de s'inspirer du modèle d'autres entreprises du secteur, il est important de « *partir d'une feuille blanche et de se poser la question : comment créons-nous de la valeur ?* ».

2.5. Rédaction et publication du rapport intégré

Selon Paul Thompson, le rapport intégré est la manifestation finale du processus de reporting intégré. Julie Stuckens affirme qu'il n'y a pas de grandes différences entre les données qui doivent être récoltées pour un rapport intégré et celles pour un rapport annuel classique. Isaline Montariol souligne en effet que **c'est la manière de présenter l'information qui diffère dans un rapport intégré**. Adélaïde Riesser explique que « *le rapport intégré dans son ensemble doit expliquer le processus de création de valeur de l'entreprise, comment l'entreprise crée de la valeur pour chacune de ses parties prenantes, que ce soit dans un schéma récapitulatif très synthétique ou que ce soit tout au long du rapport intégré, il faut dans tous les cas que le rapport intégré rende compte de cette création de valeur* ».

Afin de refléter la réalité de l'entreprise et de structurer leur rapport, les entreprises peuvent **s'aider du cadre de référence de l'IIRC**. Selon Julie Stuckens, « *il est facile de respecter les lignes directrices de l'IIRC, les éléments de contenu et les principes directeurs* ». Elle précise que c'est important que l'entreprise communique sur tous ses risques, en les liant aux opportunités et qu'elle explique la stratégie mise en place pour faire face à ceux-ci. Selon elle, il est également important que l'entreprise ne fasse pas l'impasse sur ses perspectives. Elle précise que les entreprises ont souvent tendance à vouloir montrer toutes les activités et tous les projets qu'elles ont réalisés ces dernières années mais ne communiquent pas assez sur leurs ambitions futures. Cependant, Adélaïde Riesser souligne que c'est un réel challenge car « *les relations investisseurs sont toujours très prudentes sur ce sujet, on ne peut pas aller trop loin, dire trop de choses parce qu'il peut se passer des choses comme le coronavirus par exemple et donc tous les projets peuvent tomber à l'eau* ». Finalement, Marianne de Bie insiste sur le fait que les principes de l'IIRC sont utiles mais qu'il ne faut pas les suivre aveuglément. Tjeerd Krumpelman ajoute que le cadre de l'IIRC est basé sur des principes, ce qui permet de s'en inspirer tout en pouvant s'en éloigner en fonction des spécificités de l'entreprise.

Afin de déterminer l'orientation que l'entreprise désire donner à son rapport intégré, Adélaïde Riesser, Serge De Backer et Isaline Montariol soulignent l'importance de définir l'audience

visée. Serge De Backer affirme que l'audience d'un rapport intégré se limite aux investisseurs, étant donné son orientation financière. En effet, selon lui, un des objectifs du rapport intégré est de traduire l'extra-financier en financier. Serge De Backer et Paul Thompson s'accordent sur le fait que l'IIRC ait défini les investisseurs comme audience principale des rapports intégrés dans son cadre de référence pour inciter les entreprises cotées à implémenter le reporting intégré. Paul Thompson regrette toutefois ce choix et affirme que le rapport intégré peut être rédigé de sorte qu'il réponde aux attentes de différentes parties prenantes. En plus des investisseurs, les principales parties prenantes visées par un rapport intégré seraient les agences de notation financières et extra-financières selon Jacques Spelkens, Isaline Montariol et Sonia Bonus ; les clients selon un consultant des Big Four, Tjeerd Krumpelman et Julie Stuckens ; les employés et candidats selon Michel Washer, Isaline Montariol, Adélaïde Riesser, Julien Raymond, Paul Thompson, Tjeerd Krumpelman et Jean-Marie Postiaux. Selon Adélaïde Riesser, pour que le rapport intégré puisse répondre aux attentes de ces différentes parties prenantes, il convient de « ***se mettre d'accord entre un document à direction des analystes, plus technique, et un document un peu plus grand public, plus communicant, à direction de toutes les parties prenantes dans l'entreprise*** ».

Selon Tjeerd Krumpelman, publier un seul document qui répond aux attentes de toutes les parties prenantes constitue un véritable challenge pour l'entreprise. Michel Washer affirme que « *même si l'IIRC voit le rapport intégré comme un rapport pour les investisseurs, chez Solvay nous sommes convaincus que le rapport de demain, c'est d'abord un cœur de rapport qui est le rapport intégré dans lequel on met ce qui intéresse toutes les parties prenantes mais qu'on complète avec des sections plus détaillées qui n'intéressent que des analystes financiers, ou des spécialistes du développement durable etc.* ». Dès lors, Michel Washer, Tjeerd Krumpelman, Isaline Montariol et Julie Stuckens proposent d'adopter l'approche « ***core and more*** ». Cette approche consiste à publier, d'une part, un rapport « *core* » qui comprend l'information générale visant un large public et, d'autre part, différents rapports « *more* » sur des sujets spécifiques qui pourraient intéresser certaines parties prenantes. Le rapport « *core* » est donc le rapport intégré et celui-ci renvoie le lecteur aux autres rapports s'il désire obtenir plus d'informations. Tjeerd Krumpelman explique que chez ABN AMRO, « *nous avons un cœur de rapport, c'est un rapport concis d'environ 80 pages avec des résultats intégrés de haut niveau et nous avons ensuite plusieurs autres rapports différents, qui sont des rapports séparés avec des*

informations spécifiques, ciblant des groupes de parties prenantes spécifiques. Il peut s'agir d'un rapport sur les droits de l'Homme, d'un rapport sur les données extra-financières ou d'un rapport financier annuel ». Serge De Backer ajoute qu'il est fondamental d'avoir une table des matières afin que toutes les parties prenantes puissent retrouver l'information qui les intéresse.

Selon Jean-Marie Postiaux, il n'est pas nécessaire d'expliquer dans les détails comment l'entreprise est parvenue à chacun de ses résultats. Afin de **produire un rapport concis**, il recommande donc de ne traiter que des sujets matériels. C'est également ce que préconise Adélaïde Riesser car « *avec concision vient matérialité donc en étant concis, on oblige les entreprises à être dans un effort de pédagogie vis-à-vis de leurs parties prenantes mais aussi à sélectionner les informations qui sont les plus importantes parce que sinon il y a une volonté de tout montrer et on ne s'en sort plus. [...] Ce n'est pas juste une question de nombre de pages, c'est une question de sélectionner les informations les plus importantes* ». Tjeerd Krumpelman ajoute que l'analyse de matérialité permet à l'entreprise de savoir sur quoi rapporter.

Paul Thompson souligne que « *pour que le rapport intégré soit lu, il doit être concis. Mais il ne s'agit pas seulement de concision, il doit aussi être structuré, il s'agit de savoir comment il est présenté de manière à le rendre accessible* ». En effet, Isaline Montariol souligne l'importance d'**adapter le format du rapport intégré aux attentes de son audience**. Les personnes interviewées ont identifié deux manières principales de présenter le rapport intégré. Tout d'abord, les entreprises peuvent le publier sous un format PDF en ligne. Selon Marianne de Bie et Isaline Montariol, ce format est préféré par les investisseurs et les analystes. En effet, Adélaïde Riesser affirme que cela permet de « *chercher l'information facilement et pour les analystes, c'est important parce qu'ils épluchent des documents à longueur de journée donc s'ils ne peuvent pas faire « control F » pour chercher l'information, c'est compliqué* ». Isaline Montariol explique également qu'une version PDF téléchargeable du rapport permet aux lecteurs de parcourir l'ensemble et d'avoir une vision globale de celui-ci. Ensuite, certains intervenants ont évoqué la possibilité de publier le rapport intégré sous forme de site internet interactif. Tjeerd Krumpelman souligne que cela permet de communiquer de manière concise, tout en renvoyant le lecteur vers d'autres liens s'il désire des informations plus détaillées à propos d'un sujet spécifique. Michel Washer ajoute qu'« *à partir du moment où le rapport intégré est interactif, il est conçu pour être lu en désordre. Donc, chaque chapitre doit être auto-*

suffisant, il ne faut pas forcément avoir lu ce qu'il y a avant pour le comprendre et ça force à les structurer un peu plus courts ». Jean-Marie Postiaux souligne toutefois que l'information doit rester facile à trouver et qu'il est préférable que le lecteur n'ait pas à cliquer sur plusieurs liens successifs avant de trouver l'information qui l'intéresse.

2.6. Évaluation de la qualité du rapport intégré

Afin d'évaluer la qualité du rapport, Michel Washer affirme qu'il est intéressant d'**analyser les statistiques liées aux clics** sur le site interactif du rapport intégré. Cela permet à l'entreprise de l'adapter aux attentes des parties prenantes. Par exemple, Michel Washer explique que le département du développement durable pensait que la partie concernant le *GRI Content Index* n'était pas suffisamment intéressante pour être mise en avant. Or, grâce aux statistiques, l'entreprise s'est rendu compte qu'énormément de visiteurs arrivaient sur le site du rapport intégré via la page *GRI Content Index*. L'année d'après, il a donc été décidé de mettre cette rubrique sur la *homepage* du rapport intégré.

Tjeerd Krumpelman souligne également l'importance d'**envoyer des questionnaires aux parties prenantes afin d'avoir des retours concernant le rapport intégré**. Marianne de Bie et Tjeerd Krumpelman mentionnent toutefois qu'ils éprouvent des difficultés à obtenir des réponses à ces questionnaires alors qu'un plus grand nombre de feedbacks permettraient d'améliorer le rapport intégré. Selon Paul Thompson, un challenge lié à l'envoi de ces questionnaires est de les rendre très ciblés et succincts pour assurer un taux de réponse plus élevé. Adélaïde Riesser propose également « *d'organiser des panels avec différentes parties prenantes pour recueillir les retours sur le rapport, et d'organiser des panels en interne avec les collaborateurs pour demander ce qu'ils ont pensé du rapport, s'il reflétait la réalité etc.* ».

Une troisième manière d'obtenir un feedback sur son rapport intégré est de **faire partie du Business Network de l'IIRC**. Adélaïde Riesser et Michel Washer affirment que les experts de l'IIRC offrent aux entreprises membres du *Business Network* un service d'évaluation des rapports afin qu'elles obtiennent un retour complet sur ceux-ci.

Nous avons synthétisé les étapes du processus d'implémentation identifiées grâce aux avis des experts dans le tableau 5.

Étape	Description	Comment faire ?	Challenge
Obtention de l'engagement des personnes clés	Assurance de la compréhension et de l'implication des personnes clés.	Convaincre les personnes clés (principalement le directeur financier et le conseil d'administration) à l'aide des arguments définis lors de la réflexion préliminaire.	Intégrer le développement durable dans la stratégie n'est pas toujours vu comme une priorité.
Développement de la gestion intégrée	Combinaison des différents capitaux, des différents groupes de parties prenantes, des différents départements dans les prises de décision, dans la stratégie et dans la gestion de l'entreprise.	Créer un groupe pilote interdépartemental (éventuellement aidé par des experts externes).	Réunir des personnes de différents départements qui ont parfois des cultures, des visions, des langues différentes dans une grande structure.
		Former les cadres supérieurs et les membres du conseil d'administration à la gestion intégrée.	/
Refonte de la matérialité	Identification des sujets matériels pour l'entreprise, c'est-à-dire affectant sa capacité à créer de la valeur, en considérant les six capitaux et les points de vue des principales parties prenantes.	Réfléchir d'abord en interne aux sujets matériels liés à la stratégie et ensuite inclure des parties prenantes dans le processus et créer une matrice de matérialité intégrée (sujets financiers et extra-financiers).	Refaire la matérialité en suivant un nouveau cadre (IIRC).
Définition du modèle de création de valeur	Identification des capitaux constituant les ressources de l'entreprise et évaluation de la manière dont ceux-ci augmentent ou diminuent après avoir été transformés par les processus internes.	Réfléchir à la manière dont chaque département utilise les ressources de l'entreprise, les transforme au travers de ses activités et crée ou détruit de la valeur.	Réfléchir à la stratégie dans son ensemble.
		Créer un tableau de bord intégré pour suivre l'évolution des indicateurs clés de performance.	Aller au-delà de la valeur en termes financiers. Trouver les indicateurs de performance les plus matériels à suivre en s'inspirant d'autres cadres.

Rédaction et publication du rapport intégré	Choix de la structure du rapport.	Consulter les éléments de contenu et les principes directeurs définis par le cadre de référence de l'IIRC et choisir dans quelle mesure le rapport sera basé sur ce cadre.	Communiquer sur les perspectives de l'entreprise.
	Définition de l'audience.	Déterminer l'orientation du rapport (document technique, grand public ou compromis entre les deux).	Prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes en termes de contenu.
		Déterminer le format du rapport (document PDF, site interactif et adoption de l'approche « <i>core and more</i> »).	Prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes en termes de format.
Évaluation de la qualité du rapport intégré	Analyse de la qualité du rapport afin de s'assurer que ce dernier réponde aux attentes des parties prenantes de l'entreprise.	Analyser les statistiques liées aux clics.	/
		Envoyer des questionnaires aux parties prenantes et/ou réaliser des <i>focus groups</i> .	Obtenir suffisamment de retours des parties prenantes.
		Recevoir un feedback d'experts.	/

Tableau 5 - Récapitulatif des différentes étapes pour l'implémentation.

2.7. Confrontation avec les recherches théoriques et conclusion

L'analyse et la confrontation des points de vue des différents experts interrogés concernant les étapes majeures pour implémenter le reporting intégré nous ont permis de répondre à la deuxième sous-question de recherche : « Quelles sont les étapes majeures pour implémenter le reporting intégré ? ». Nous allons désormais reprendre ces étapes afin de les confronter avec celles ressorties de nos recherches théoriques. Nous avons synthétisé et schématisé ces étapes sur la figure 3, qui constitue le guide d'implémentation que nous avons élaboré.

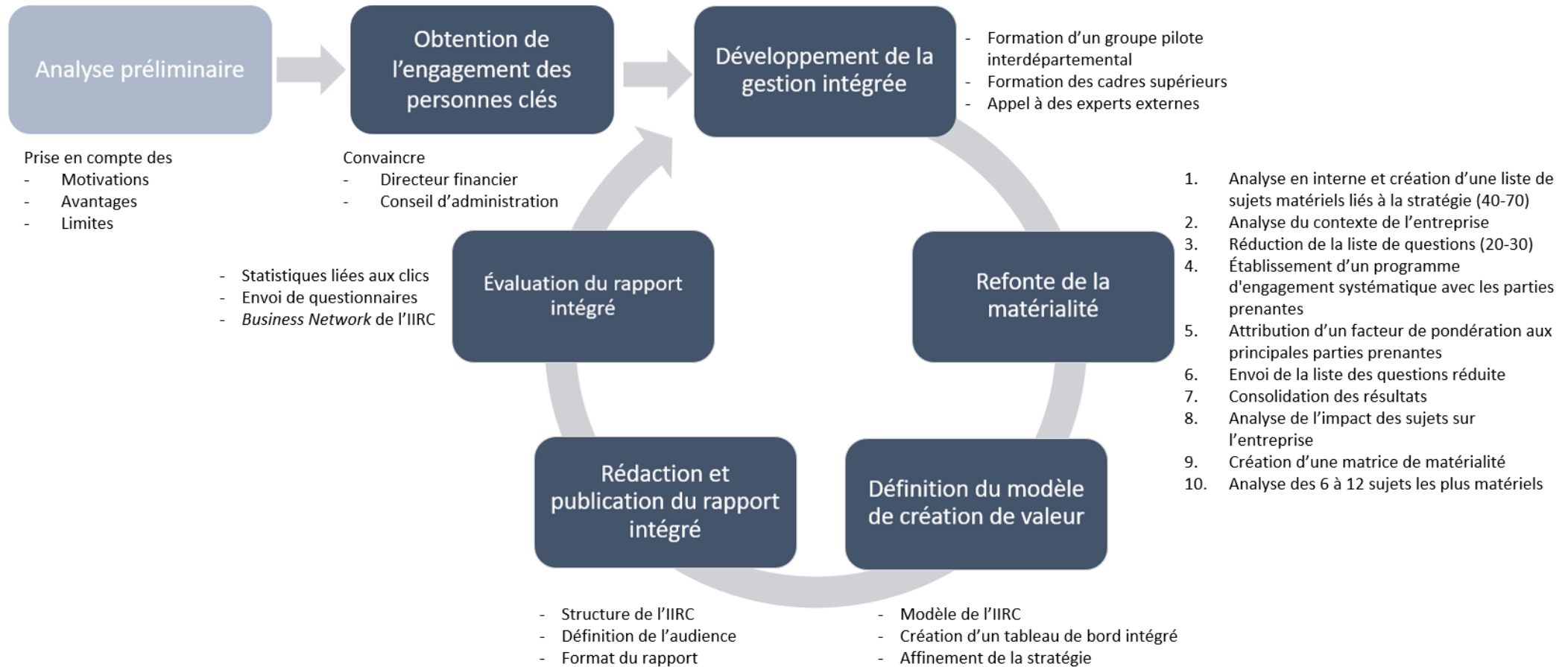


Figure 3 - Guide d'implémentation du reporting intégré.

La première étape que nous avons identifiée consiste à obtenir l'engagement des personnes clés pour entamer le processus d'implémentation du reporting intégré. Ces personnes, qui sont principalement les membres du conseil d'administration et le directeur financier, peuvent être convaincues grâce aux arguments issus de l'analyse de la pertinence du reporting intégré. Lors de la revue de littérature, il est en effet ressorti qu'il est primordial d'obtenir l'engagement du conseil d'administration. Pour ce faire, il faut notamment démontrer le lien entre la performance de développement durable et la performance financière.

Ensuite, les experts tout comme les recherches théoriques préconisent le développement d'une culture de gestion intégrée au sein de l'entreprise. Ceci commence par la mise en place d'un groupe pilote interdépartemental, responsable d'assurer à tous les niveaux de l'entreprise des prises de décision prenant en compte les relations entre les différents capitaux, départements et parties prenantes. Ce groupe est en charge de coordonner les différentes étapes nécessaires à la mise en place du reporting intégré. Les experts ont souligné la difficulté de réunir des personnes ayant des visions, des cultures et des langues différentes. L'étude qualitative a également démontré l'importance de former les cadres supérieurs et les membres du conseil d'administration à la gestion intégrée.

Afin de mettre en place le reporting intégré, il est conseillé à l'entreprise de faire une refonte de sa matérialité et ainsi identifier les sujets tant financiers qu'extra-financiers qui sont capables d'affecter sa capacité à créer de la valeur. Il est ressorti de la revue de littérature que la définition de la matérialité de l'IIRC était abstraite et qu'elle faisait dès lors l'objet de différentes interprétations car chaque entreprise peut comprendre la notion de création de valeur différemment. Les interviews avec les experts ont confirmé qu'il y avait différentes vues concernant la matérialité pour un rapport intégré. Alors que certains experts interprètent la matérialité pour un rapport intégré de la même manière que celle pour un rapport extra-financier, d'autres soulignent l'importance d'aller au-delà de la définition de la matérialité en termes extra-financiers. La théorie mentionne qu'il est indispensable de s'ouvrir à ses parties prenantes tout au long du processus de mise en place du reporting intégré. Pour aider les entreprises à définir leur matérialité, dix étapes ont été identifiées par PwC et celles-ci sont basées sur un engagement systématique avec les parties prenantes. La pratique confirme qu'un dialogue avec les parties prenantes est important mais souligne qu'il est important que la

réflexion autour des sujets matériels soit d'abord menée en interne pour identifier les sujets directement liés à la stratégie de l'entreprise. Les étapes proposées par le guide de PwC afin de définir les sujets matériels ont ainsi été adaptées sur base de l'avis des experts et sont reprises sur la figure 3.

La définition du modèle de création de valeur est également une étape importante dans le processus de mise en place du reporting intégré. Lors de la revue de littérature, le modèle de création de valeur de l'IIRC a été analysé. Les experts ont affirmé que ce modèle est indispensable à la définition du processus de création de valeur et qu'il permet de réfléchir à la manière dont chaque département utilise les ressources de l'entreprise, les transforme au travers de ses activités et crée ou détruit de la valeur. La réflexion autour du modèle de création de valeur peut amener l'entreprise à revoir ou perfectionner sa stratégie dans certains cas. Pour cette étape, tant la pratique que la théorie soulignent l'importance de définir des *KPIs* pour mesurer l'impact positif ou négatif de l'entreprise sur chacun des six capitaux définis par l'IIRC. Afin d'intégrer les informations provenant de différentes sources et concernant différents sujets matériels, la théorie et la pratique recommandent de créer un tableau de bord intégré pour suivre les principaux indicateurs clés de performance. Il est ressorti de la revue de littérature et des interviews avec les experts que la définition de ces indicateurs représente un challenge car l'IIRC n'en propose pas dans son cadre de référence. Les entreprises peuvent dès lors s'inspirer d'autres cadres pour définir ceux-ci.

Le rapport intégré est la manifestation finale du reporting intégré. Afin de réaliser celui-ci, il est conseillé aux entreprises de consulter le cadre de référence de l'IIRC et de choisir dans quelle mesure elles suivront les éléments de contenu et les principes directeurs lors de la rédaction. Avant de rédiger le rapport intégré, il est important que l'entreprise détermine l'orientation de celui-ci. Comme identifié dans la revue de littérature, il y a différentes vues au sujet de l'audience des rapports intégrés. Un des experts interrogés a affirmé que de par son orientation financière, le rapport intégré s'adresse principalement aux investisseurs, rejoignant ainsi le point de vue adopté dans le cadre théorique de l'IIRC. Cependant, d'autres experts s'accordent sur le fait que l'audience d'un rapport intégré est mixte et qu'il peut ainsi être rédigé de sorte qu'il réponde aussi bien aux besoins des investisseurs qu'à ceux des autres parties prenantes, ce qui est également soutenu par certains auteurs dans la revue de littérature. Selon les experts,

l'approche « *core and more* » permet d'avoir un cœur de rapport pouvant intéresser toutes les parties prenantes ainsi que des rapports plus spécifiques s'adressant à des publics particuliers. L'entreprise peut aussi choisir le format sous lequel elle publie son rapport intégré en fonction de l'audience principale visée. Selon les experts, il est préférable que les entreprises optent pour un rapport sous forme de document PDF téléchargeable si celui-ci est destiné davantage aux investisseurs et créent un site internet interactif si celui-ci est destiné à une audience plus large.

Après avoir publié un rapport intégré, il est intéressant que l'entreprise analyse la qualité de celui-ci. Pour ce faire, elle peut analyser les statistiques liées aux clics, envoyer des questionnaires ciblés et concis aux parties prenantes et recevoir le feedback d'experts.

Finalement, la théorie et la pratique s'accordent sur la durée de la mise en place du reporting intégré au sein de l'entreprise, qui serait de trois à cinq ans. Nous rappelons que le reporting intégré est un processus cyclique qui comprend plusieurs étapes. Dès lors, l'ordre des étapes de la proposition de marche à suivre que nous avons établie peut varier en fonction des spécificités de l'entreprise et, plus particulièrement, en fonction de sa maturité et de son niveau d'expertise en matière de reporting.

Chapitre 3 : analyse du cas de Spadel

Ce chapitre a pour but d'analyser le reporting de l'entreprise Spadel qui envisage d'évoluer vers le reporting intégré. Koen Vanbrabant, *Sustainability Project Manager* chez Spadel, nous a chargées d'étudier la pertinence de l'implémentation du reporting intégré et, si celui-ci s'avère être pertinent, d'élaborer une feuille de route pour son implémentation au sein de l'entreprise. Dès lors, nous commençons par présenter l'entreprise. Ensuite, nous faisons un état des lieux du reporting au sein du groupe Spadel et nous analysons son évolution au cours des trois dernières années. Finalement, nous étudions la pertinence de l'implémentation du reporting intégré au sein de l'entreprise et formulons des recommandations en vue de sa mise en place.

1. Présentation de l'entreprise

Spadel est un groupe européen dont le siège social se situe à Bruxelles et qui commercialise « des eaux minérales naturelles et des eaux de source ; des eaux aromatisées naturelles (0 calorie) et des limonades dont les ingrédients sont à 100% d'origine naturelle » (Spadel, 2020, p.2). L'entreprise commercialise cinq marques, à savoir, Spa, Bru, Devin, Wattwiller et Carola et est présente au Benelux, en France ainsi qu'en Bulgarie (Spadel, 2020). Depuis sa création, Spadel met l'accent sur son côté régional. L'entreprise est leader sur le marché des eaux embouteillées au Benelux, leader national en Bulgarie et leader régional en Alsace, avec 916 millions de litres produits en 2019 (Spadel, 2020). En 2019, le chiffre d'affaires du groupe s'élevait à 298,4 millions d'euros et Spadel employait 1 336 collaborateurs. L'essentiel des actions de l'entreprise (93,03%) est détenu par la famille de Marc du Bois, le *CEO* de l'entreprise. Les actions restantes (6,97%) sont cotées en Bourse (Spadel, 2020).

Le groupe Spadel intègre le développement durable dans ses activités quotidiennes, ce qui constitue d'ailleurs un des sept piliers de la stratégie 2016-2020 du groupe pour assurer une croissance rentable et durable (Spadel, 2020). En septembre 2019, Spadel a lancé la plateforme *Source of Change* afin de « devenir parfaitement circulaire en matière d'emballages et de limiter l'impact environnemental de ses emballages » (Spadel, 2020, p.13).

2. Etat des lieux du reporting de Spadel

Afin d'analyser les pratiques de reporting au sein du groupe, nous avons interrogé trois personnes de l'entreprise Spadel, qui ont été présentées précédemment (cfr supra p.50). Grâce à leurs retours, nous avons une meilleure compréhension de la place accordée au reporting dans l'entreprise, de la mise en œuvre de celui-ci ainsi que de ses particularités. Dans ce point, nous analysons les caractéristiques générales et l'évolution du reporting de Spadel sur trois années : 2017, 2018 et 2019.

2.1. Caractéristiques du reporting de Spadel

Selon Didier De Sorgher, directeur financier de Spadel, *« le rapport annuel, c'est un document qui regroupe des informations pour les actionnaires et des informations réglementées. Dans cette partie réglementée, on va retrouver tout ce qui a trait aux états financiers consolidés, les rapports de gestion et la déclaration de gouvernance d'entreprise, qui sont assez formalisés, qui sont prescrits par le Code des sociétés, par la FSMA (Financial Services and Markets Authority), pour lesquels l'entreprise a peu de flexibilité ou de manière de changer. À côté de ça, il y a le cahier plus commercial qui se compose de la présentation du groupe et des informations que l'entreprise souhaite communiquer aux actionnaires »*. Christophe Scharpé affirme que **l'entreprise publie un rapport annuel car elle est contrainte de le faire puisqu'elle est cotée en Bourse** mais il affirme que si l'entreprise avait le choix, elle ne publierait sans doute pas de rapport aussi détaillé. Il affirme que *« le fait qu'on soit contraint de communiquer de manière aussi transparente, ça révèle tous les points forts et les points faibles de l'entreprise, notre stratégie d'investissement et ainsi de suite. Donc, on communique à livre ouvert avec nos concurrents. Pour nous, ce n'est pas le scénario idéal »*. Selon lui, les informations financières sont les plus sensibles à communiquer. Spadel n'étant pas une grande structure, il est facile de comprendre la capacité d'investissement de l'entreprise, son niveau de trésorerie etc. Il explique dès lors que s'il n'y avait pas d'obligations légales, Spadel publierait tout de même un rapport qui serait destiné aux parties prenantes au sens large et qui serait *« moins financier et plus axé notamment sur la valeur ajoutée qu'on apporte concernant le développement durable, la création d'emplois et ainsi de suite »*. Didier De Sorgher souligne que la rédaction du rapport annuel demande un grand investissement en termes de temps. Le nombre de lecteurs étant

relativement limité selon lui, l'entreprise doit faire un compromis entre la qualité du rapport et le temps investi.

Concernant le rapport de développement durable, Spadel en publie un depuis 2010 en suivant le référentiel du GRI. Selon Koen Vanbrabant, ceci est dû à une prise de conscience de l'importance de mieux communiquer avec ses parties prenantes suite à la crise de 2008. De 2011 à 2018, Spadel a publié un rapport de développement durable tous les deux ans, c'est-à-dire un rapport en format PDF pour les années 2011-2012, un rapport sous forme de site internet pour les années 2013-2014 et une version actualisée de ce site pour les années 2015-2016. Il n'y a pas eu de rapport pour l'année 2017. Depuis 2018, Spadel publie un rapport de développement durable chaque année. Koen Vanbrabant explique que le rapport de développement durable est principalement lu par des partenaires commerciaux et des ONGs. Christophe Scharpé ajoute également que pour d'autres parties prenantes telles que les villes et les communes dans lesquelles Spadel détient ses sources, des présentations PowerPoint sont créées afin de simplifier l'information.

2.2. Évolution du reporting au cours des trois dernières années

Le rapport annuel de l'année 2017 publié par l'entreprise Spadel comptabilise 84 pages et est **principalement centré sur des données financières**. L'entreprise expose d'abord brièvement quelques chiffres financiers clés, faits marquants de l'année ainsi que le profil du groupe. Ensuite, le comité exécutif ainsi que le conseil d'administration sont présentés. L'entreprise informe également à propos des sites d'emballages et de ses marques et présente des données extra-financières. Pour ses données extra-financières, l'entreprise expose en deux pages la vision du groupe, les différents objectifs liés à sa stratégie de développement durable ainsi que sa politique en matière de ressources humaines, de biodiversité ou encore d'utilisation de l'eau. Le rapport renvoie le lecteur à un site internet sur lequel des informations plus détaillées concernant la stratégie de développement durable du groupe peuvent être trouvées. Le reste du rapport annuel de l'année 2017 correspond aux informations que l'entreprise est tenue de publier. Ceci comprend donc le rapport de gestion, les comptes annuels, la déclaration de gouvernance d'entreprise, les comptes consolidés du groupe, les comptes annuels de l'entreprise (abrégés), la déclaration des personnes responsables et le rapport du commissaire (Spadel, 2018).

Le rapport annuel de l'année 2018 comptabilise 116 pages. La structure du rapport s'apparente à celle de 2017 concernant les données financières et obligations légales mais comprend plus de contenu commercial au début du rapport lié notamment aux valeurs, au marché etc. De plus, la politique RSE de Spadel est présentée en une dizaine de pages (Spadel, 2019). Les données extra-financières étant présentées dans le même rapport que les données financières mais sans intégration entre ces deux dernières, **il s'agit d'un rapport combiné**. Koen Vanbrabant explique que son but était « *d'avoir un rapport combiné dans lequel il y aurait des bribes de RSE et de durabilité tout au long du rapport, mais en fin de compte, il y a juste 15 pages de RSE au milieu du rapport et le reste, c'est du business as usual* ». Selon Didier De Sorgher, le rapport annuel 2018 de Spadel comprend beaucoup d'informations financières et extra-financières mais les deux sont relativement séparées. Koen Vanbrabant ajoute que le département RSE, responsable de l'écriture du rapport de développement durable, prête attention à la concision de ce rapport qui comptabilise environ 10 pages. Le rapport de développement durable peut également être téléchargé indépendamment du rapport annuel.

En avril 2020, Spadel a publié le rapport annuel de l'année 2019 qui compte 133 pages. La table des matières de celui-ci est similaire à celle des rapports des deux années précédentes mais **un niveau d'intégration plus élevé entre les données financières et extra-financières est observé**. En effet, au début du rapport, les chiffres clés sont présentés. Alors que les chiffres clés des années précédentes ne présentaient que des données financières, ceux de l'année 2019 comprennent également des données extra-financières, telles que le nombre de litres d'eau utilisés pour la production ou l'évolution des émissions de CO₂ émises par le groupe. Le rapport consacre 10 pages à l'explication de la mise en place de la plateforme *Source of Change* en 2019. L'entreprise expose également sa politique RSE en une dizaine de pages, suivies d'une partie présentant ses ressources humaines et autres services en quelques pages. Il s'agit donc d'un rapport combiné présentant toutefois une plus grande intégration des données extra-financières au sein du rapport. Koen Vanbrabant précise qu'« *il s'agit toujours de deux rapports distincts qui ont été combinés, sans trop de liens ou d'interactions. Il y a des liens parce que Marc du Bois, dans son introduction, parle toujours de durabilité. Ce n'est donc pas quelque chose que vous ne voyez pas ou ne trouvez pas avant d'arriver soudainement sur les pages consacrées à la RSE. [...] La pertinence stratégique de l'emballage a eu pour conséquence que la durabilité est beaucoup plus visible dans le rapport annuel* ».

Dès lors, le rapport annuel de Spadel a bien évolué au cours de ces trois dernières années, passant d'un rapport où la stratégie de développement durable était présentée en deux pages à un rapport combiné, intégrant de plus en plus les données extra-financières aux données financières. Didier De Sorgher affirme qu'il y a une volonté de l'entreprise d'aller vers davantage d'intégration. C'est pourquoi Spadel étudie aujourd'hui l'éventualité d'implémenter le reporting intégré en son sein.

3. Pertinence du reporting intégré pour Spadel

Les recherches théoriques et empiriques ont mis en évidence l'importance de mener une réflexion préliminaire afin d'examiner dans quelle mesure le reporting intégré est pertinent pour une entreprise. Dès lors, nous analysons dans ce point la pertinence de la mise en place du reporting intégré chez Spadel, sur base des motivations, des avantages et des limites à considérer qui ont été identifiés dans le chapitre précédent.

3.1. Analyse des motivations

Nous avons constaté lors des recherches empiriques qu'il est important qu'une entreprise sache ce que le reporting intégré représente pour elle avant de l'implémenter et qu'elle ne doit pas le mettre en place juste pour suivre une tendance. Dès lors, nous avons interrogé les employés de Spadel quant à la signification du reporting intégré pour eux et leurs principales motivations pour le mettre en place.

Koen Vanbrabant explique qu'aujourd'hui, il remet en question la pertinence du rapport de développement durable. Il souligne que de nos jours, le plus important pour une entreprise est de montrer son impact sur la société au niveau économique, social et environnemental. Il a l'impression que le rapport de développement durable ne permet pas de refléter l'image complète de l'entreprise et qu'il faut aller un cran plus loin pour « *montrer comment l'entreprise contribue à créer un monde meilleur* ». C'est pourquoi il envisage d'évoluer vers le reporting intégré.

Koen Vanbrabant affirme que « *si le reporting intégré peut aider l'entreprise en interne également, donner une meilleure idée de la création de valeur et des mesures et, en même temps, permettre de mieux s'exprimer auprès des parties prenantes, ce serait le meilleur scénario* ». Il explique que le rapport de développement durable actuel de Spadel ne sert pas

d'outil de gestion en interne. Aujourd'hui, l'entreprise réalise un rapport basé sur les standards GRI parce qu'elle est contrainte de le faire et pour montrer ses efforts à ses parties prenantes mais celui-ci n'apporte pas une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. Didier De Sorgher ajoute qu'il y a une volonté de Spadel d'avoir une vision plus intégrée de l'entreprise en interne pour pouvoir prendre des décisions plus éclairées. Selon lui, la motivation principale d'évoluer vers le reporting intégré est dès lors guidée par un besoin de pilotage en interne.

3.2. Avantages recherchés

Cinq avantages spécifiques au reporting intégré, tant pour l'entreprise que pour ses parties prenantes, ont été évoqués par les experts et ont été présentés dans le chapitre précédent. Dans ce point, nous évaluons si ces différents avantages répondent aux attentes de Spadel.

3.2.1. Moyen de répondre aux pressions de la part des parties prenantes pour une communication plus transparente

Selon Koen Vanbrabant, il y a une demande de la part des parties prenantes pour plus de transparence, mais pas spécialement pour un rapport intégré. Il explique qu'« *il y a dix ans, les parties prenantes exprimaient clairement une demande de produire un rapport suivant les normes GRI. Mais aujourd'hui, il n'y a pas une demande claire d'aller plus loin, d'aller vers un rapport intégré* ». Selon Koen Vanbrabant, « *il y a dix ans, la publication d'un rapport de développement durable était vraiment considérée comme une étape supplémentaire vers plus de transparence* ». Désormais, les parties prenantes demandent toujours plus de transparence mais via d'autres moyens que le rapport annuel. Celles-ci attendent des informations mises à jour de manière régulière pour être constamment au courant des nouvelles avancées de l'entreprise. Koen Vanbrabant affirme que **la demande pour de l'information en continu est plus importante que celle pour un rapport annuel**. Il explique par exemple que Spadel ressent une forte pression de la part des parties prenantes concernant le packaging responsable et c'est pour informer celles-ci de manière continue que la plateforme *Source of Change* a été créée.

Koen Vanbrabant explique également que l'entreprise ne dépend pas tellement des marchés financiers pour son financement et qu'elle ne sent donc pas de pressions de la part des investisseurs pour une communication plus transparente. Toutefois, selon Christophe Scharpé, certaines parties prenantes telles que les ONGs qui font partie d'un public initié demandent de l'information plus concrète et plus chiffrée. Il admet donc que l'entreprise pourrait améliorer

son reporting pour répondre à ces attentes. Cependant, il ajoute que ce public initié ne représente que 150 à 200 personnes et qu'il **faudrait donc s'assurer que les efforts mis en œuvre pour développer des outils de communications adaptés en valent la peine.**

3.2.2. Intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise

Christophe Scharpé, Koen Vanbrabant et Didier De Sorgher affirment que **l'entreprise intègre le développement durable dans ses activités quotidiennes et que chaque département est aligné sur les mêmes objectifs.** Didier De Sorgher explique en effet que le développement durable « *est relativement dans l'ADN de la société, c'est quelque chose qui est fait depuis assez longtemps par principe d'éthique, au-delà de l'aspect commercial* ». Koen Vanbrabant explique que le CEO de l'entreprise, Marc du Bois, est convaincu de l'importance de l'intégration du développement durable dans les activités de l'entreprise. Il ajoute que « *les décisions prises en termes de durabilité ont un impact direct sur les produits offerts et sur la façon dont ils sont proposés au consommateur. De cette façon, le développement durable a un lien direct avec l'activité principale de l'entreprise* ». Dès lors, le développement durable est déjà une activité transversale au sein de l'entreprise Spadel.

Christophe Scharpé souligne toutefois que le cycle économique affecte la manière dont la stratégie de développement durable est mise en œuvre. Il explique qu'« *il faut bien se rendre compte qu'avec par exemple le coronavirus, la priorité va être au redémarrage de l'activité économique, notamment chez nos clients HORECA. Donc, il risque quand même d'y avoir soit un glissement de budget vers le marketing, soit une mise à l'arrêt temporaire de certains projets en termes d'innovation, de packaging, de RSE* ».

Dès lors, l'intégration du développement durable dans la stratégie n'est pas un avantage qui est spécifiquement recherché par Spadel étant donné le niveau actuel d'intégration. Toutefois, implémenter le reporting intégré permettrait de continuer d'intégrer la dimension de développement durable dans les activités de l'entreprise et de faire en sorte que son niveau d'intégration dans la stratégie soit moins dépendant des cycles économiques.

3.2.3. « Désilotter » l'entreprise grâce à la gestion intégrée

Selon Koen Vanbrabant, les différents départements de Spadel travaillent plutôt en silos. Cependant, il affirme que « *Spadel évolue de plus en plus vers des méthodes de travail*

interfonctionnelles. C'est également soutenu par de nouveaux outils informatiques comme Teams, SharePoint et le cloud qui aident les gens à communiquer à distance ». Par conséquent, le **travail en silos est un challenge** pour Spadel. Cependant, grâce à la stratégie *Source of Change*, l'entreprise travaille de plus en plus en équipes composées de personnes de différentes fonctions.

Didier De Sorgher ajoute qu'en interne, les managers ont une vision relativement intégrée de l'entreprise et que dans les décisions prises, les membres du comité exécutif et les managers « *intègrent les processus, en analysant les impacts financiers, les risques et autres* ». Cependant, Christophe Scharpé souligne que lorsque l'entreprise prend des décisions, elle « *a une bonne vision sur la valeur ajoutée en termes d'environnement et de biodiversité, de protection des ressources et ainsi de suite. Sur l'humain, c'est plus limité. [...] On a aussi quelques informations sur des éléments tels que la création d'emplois indirects et ainsi de suite, on a une idée de ce qu'on apporte aux caisses de l'État, mais ce sont des chiffres en fin de compte, ça reste assez sec* ». Didier De Sorgher confirme qu'il y a une volonté d'aller vers plus d'intégration. Il explique que chaque département de Spadel a développé des tableaux de bord, comprenant des indicateurs de performance liés à la production, à la finance, à la stratégie RSE etc. Cependant, il n'y a pas encore de modélisation de flux permettant d'analyser comment les différents indicateurs de performance s'influencent les uns les autres. Il affirme dès lors que **l'entreprise voudrait évoluer vers un plus grand niveau d'intégration entre ses différents indicateurs de performance**.

Dès lors, l'implémentation du reporting intégré permettrait à Spadel d'avoir une meilleure vision de la manière dont elle crée ou détruit de la valeur à tous les niveaux, ce qui permettrait de prendre des décisions plus éclairées, prenant en compte les différents capitaux et les informations de différents départements.

3.2.4. Mieux refléter le fonctionnement de l'entreprise

Comme mentionné précédemment, Spadel est active en RSE depuis 10 ans. Koen Vanbrabant explique qu'il **aimerait que l'entreprise puisse mieux refléter son impact et donner aux parties prenantes une image plus cohérente et intégrée de la manière dont elle contribue positivement ou négativement à la société**. Selon lui, aujourd'hui, l'entreprise est capable d'analyser l'augmentation ou la réduction de ses indicateurs de performance, comme par

exemple ceux liés aux émissions de CO₂, mais n'est pas capable de montrer dans quelle mesure ces variations ont un effet positif ou négatif sur l'environnement ou la société. Il ajoute que la manière dont le développement durable contribue à la société n'est généralement pas reflétée dans le rapport en termes de création de valeur. Koen Vanbrabant affirme dès lors qu'il y a une volonté de Spadel de montrer au monde extérieur « *quelle est sa place, quels sont ses impacts, où elle crée de la valeur, quel type d'acteur elle est dans la société au sens large* ».

Christophe Scharpé explique que « *jusqu'il y a quelques années, Spadel était considérée comme une référence en termes de durabilité. Maintenant, le contexte avec le plastic bashing rend les choses plus compliquées. Donc, elle est passée d'un exemple à une cible à abattre* ». Koen Vanbrabant ajoute que **le rôle du département RSE de l'entreprise est de faire en sorte que l'entreprise soit durable, que cela soit reflété dans la marque, que les parties prenantes aient confiance en l'entreprise et que celle-ci soit reconnue pour ce qu'elle fait**. Il insiste sur le fait que c'est important de montrer cela au monde extérieur mais également au sein de l'entreprise elle-même. Koen Vanbrabant affirme dès lors qu'il se pose en ce moment la question de savoir quels outils l'entreprise pourrait utiliser pour mieux refléter le fonctionnement de l'entreprise. Il ajoute que « *l'idée du reporting intégré fait partie de cette réflexion* ».

En évoluant vers le reporting intégré, nous pensons que Spadel sera capable de montrer que « *Spadel est vraiment une entreprise durable avec un impact positif sur l'avenir* », comme le désire Koen Vanbrabant.

3.2.5. Diminution du coût du capital

Étant donné la structure de l'actionnariat de Spadel, Koen Vanbrabant explique que lorsque l'entreprise a besoin de fonds, celle-ci « *n'est pas tellement dépendante des marchés financiers* ». Il explique que la pertinence du reporting intégré se trouve plutôt dans la création d'un outil de pilotage interne ou dans la façon de pouvoir démontrer la contribution de Spadel à la création d'un monde meilleur, mais moins de réduire le coût du capital. Didier De Sorgher explique que Spadel travaille avec certaines banques depuis de nombreuses années et que grâce à son bilan très sain, sa bonne trésorerie et sa bonne rentabilité, l'entreprise peut bénéficier de taux intéressants. Il ajoute qu'il n'est pas d'avis qu'avoir un rapport intégré encore plus détaillé et plus complet permettrait de diminuer le coût des emprunts. Dès lors, **la**

diminution du coût du capital n'est pas spécialement un avantage recherché par l'entreprise Spadel.

3.3. Limites à considérer

Afin de continuer la réflexion préliminaire à la mise en place du reporting intégré chez Spadel, il est également important de considérer les potentielles limites liées à celui-ci. Trois limites ont été évoquées par les experts et nous allons analyser comment celles-ci influencent la pertinence du reporting intégré chez Spadel.

3.3.1. Le reporting intégré complexifie le processus de reporting

Koen Vanbrabant explique qu'aujourd'hui **le processus de reporting de Spadel est déjà assez complexe**. Il affirme que la communication n'est pas le point fort de Spadel, étant donné le manque de personnel et le manque d'organisation. Depuis quelques années, l'entreprise a mis en place un outil de récolte de données facilitant ce processus et se fait aider par une agence de communication externe pour la réalisation du rapport. Évoluer vers une nouvelle forme de reporting demanderait de revoir le processus de reporting mis en place. Il ajoute également qu'au sein de l'entreprise, il y a un manque d'expertise à propos du reporting intégré et qu'il n'existe actuellement aucune personne suffisamment informée à ce sujet.

Ensuite, Koen Vanbrabant ajoute que Spadel s'est engagée récemment à suivre différents cadres ou objectifs tels que ceux de la fondation Ellen Macarthur et les *Science-Based Targets* demandant chacun un reporting, ce qui représente déjà un challenge pour l'entreprise. Il explique par exemple que l'entreprise a décidé de ne plus rapporter au sujet de la norme ISO 14000 pour l'usine Spa Monopole. Ceci ne signifie pas que Spadel ne va plus suivre cette norme, mais qu'elle ne va plus demander la certification car ce processus demande un investissement trop important en termes de temps. Dès lors, suivre le cadre de l'IIRC pourrait complexifier davantage le processus de reporting au sein de Spadel, d'autant plus que selon Koen Vanbrabant « **le temps et le personnel sont limités** ». Didier De Sorgher partage cette opinion mais affirme que si les tableaux de bord sont intégrés et que les processus sont correctement modélisés et utilisés dans les prises de décision en interne, la réalisation du rapport ne demandera pas tellement d'efforts supplémentaires.

3.3.2. L'approche de l'IIRC par les six capitaux est réductrice

Il est ressorti du chapitre précédent qu'une des limites du reporting intégré est que l'approche par les six capitaux de l'IIRC est réductrice, mais que ceci dépend de la perception de chaque entreprise. Nous avons interrogé Koen Vanbrabant et Didier De Sorgher à ce sujet. Koen Vanbrabant explique que pour lui, **la monétisation de l'impact est une approche positive**, qui est intéressante pour Spadel. Didier De Sorgher explique que Spadel essaie déjà de monétiser son empreinte carbone pour prendre cela en compte lors des décisions d'investissement. Il souligne toutefois qu'il s'agit d'une approche difficile à mettre en place. Dès lors, cette limite n'est pas d'application pour Spadel.

3.3.3. Le rapport intégré ne remplace pas les rapports financiers et extra-financiers

Les recherches théoriques et empiriques ont démontré que le rapport intégré ne permettait pas de remplacer complètement les autres rapports. Koen Vanbrabant explique que **si le rapport intégré ne remplace pas les rapports publiés par Spadel, cela pourrait être une charge de travail supplémentaire** pour l'entreprise. Nous pensons toutefois que dans le cas de Spadel, vu la concision de son rapport extra-financier actuel, le rapport intégré pourrait remplacer toute la partie du rapport annuel précédant les exigences réglementaires telles que le rapport de gestion ou les états financiers.

3.4. Conclusion

Suite à l'analyse menée, il ressort que Spadel ne ressent pas de réelles pressions de ses parties prenantes pour évoluer vers le reporting intégré. Cependant, il y a une conscience interne de l'entreprise de l'importance de communiquer son impact sur la société à ses parties prenantes. Ensuite, l'entreprise intègre déjà le développement durable dans ses activités mais le niveau d'intégration est toujours dépendant du cycle économique. De plus, Spadel aimerait un plus haut niveau d'intégration entre ses différents indicateurs de performance. En effet, chaque département travaille relativement en silos, même si cela s'améliore notamment grâce à certaines stratégies telles que *Source of Change*.

Le processus de reporting au sein de Spadel semble déjà être un processus compliqué, pour lequel le temps et le personnel alloués sont limités. La rédaction d'un rapport intégré pourrait dès lors davantage complexifier ce processus, car cela demanderait de suivre un nouveau cadre.

Cependant, nous pensons, comme Didier De Sorgher, que si la gestion intégrée est mise en place au sein du groupe, la rédaction du rapport intégré ne demandera pas tellement d'efforts supplémentaires. De plus, nous pensons que le rapport intégré permettrait de remplacer la majeure partie du rapport annuel de Spadel.

Dès lors, le reporting intégré pourrait apporter de nombreux bénéfices à l'entreprise en palliant certains problèmes qu'elle rencontre aujourd'hui. Bien que la complexification du processus de reporting au sein de l'entreprise semble être une limite importante à considérer, **nous sommes d'avis que le reporting intégré est pertinent pour Spadel**. Nous pensons que l'entreprise a déjà une stratégie relativement intégrée et qu'elle est déjà capable de prendre des décisions en tenant compte de différents facteurs. Nous sommes toutefois d'avis que le processus d'implémentation du reporting intégré pourrait être bénéfique pour l'entreprise car il aiderait Spadel à avoir une meilleure vision de son impact sur la société, de la manière dont elle crée de la valeur et de communiquer cela à ses parties prenantes dans un rapport intégré. Ce dernier permettrait à l'entreprise de mieux refléter son fonctionnement, plus particulièrement l'intégration du développement durable dans sa stratégie, et d'ainsi conserver de bonnes relations avec ses parties prenantes. Nous sommes conscientes que Spadel n'est que faiblement dépendante des capitaux apportés par ses investisseurs publics car la majorité des actions sont détenues par Marc Dubois, le *CEO* de l'entreprise. Les recherches théoriques ayant démontré que le rapport intégré était majoritairement destiné aux investisseurs, la pertinence du reporting intégré chez Spadel pourrait être remise en cause. Cependant, nous sommes convaincues que le reporting intégré permettrait à Spadel de donner à ses parties prenantes telles que les ONGs, les partenaires commerciaux ainsi que les villes et les communes, une vue plus holistique de ses activités, de sa stratégie et de sa création de valeur.

4. Comment implémenter le reporting intégré chez Spadel ?

Après s'être assurée de la pertinence du reporting intégré, l'entreprise peut entamer le processus d'implémentation. Les différentes étapes identifiées dans le chapitre précédent sont reprises ici et adaptées aux spécificités de Spadel. Nous rappelons que le reporting intégré est un processus cyclique, à revoir et à améliorer chaque année.

4.1. Obtention de l'engagement des personnes clés

Comme mentionné dans le chapitre précédent, c'est souvent le responsable du développement durable qui a effectué l'analyse préliminaire. Dans le cas de Spadel, c'est en effet Koen Vanbrabant qui nous a demandé de réaliser cette analyse. Dès lors, il doit convaincre des personnes clés dans l'entreprise, principalement le directeur financier et les membres du conseil d'administration, d'implémenter le reporting intégré. **Le directeur financier, Didier De Sorgher, nous a déjà fait part de son intérêt pour le reporting intégré.** En effet, il a expliqué que pour lui, le lien entre performance financière et développement durable est évident et qu'il est donc important d'intégrer davantage ces deux dimensions. **Il reste donc à convaincre le conseil d'administration** composé de neuf personnes, parmi lesquelles se trouve Marc du Bois. Koen Vanbrabant explique que « *si nous présentons une bonne proposition à Marc du Bois, tout est discutable si nous pouvons montrer quelle pourrait être la valeur ajoutée. [...] Nous sommes une petite entreprise, mais cela signifie aussi que la hiérarchie est très plate et que les lignes hiérarchiques sont très courtes. Nous pouvons donc agir assez rapidement et les choses peuvent être décidées assez rapidement si nous trouvons un accord sur certains sujets* ». Christophe Scharpé ajoute que Marc du Bois « *attache beaucoup d'importance à tout ce qui est impact sociétal. Pour lui, le rapport annuel est un élément important* ». Dès lors, l'engagement des personnes clés pour entamer le processus d'implémentation du reporting intégré au sein de Spadel ne devrait pas être compliqué à obtenir.

4.2. Développement de la gestion intégrée

La constitution d'un groupe pilote permet de mettre en place la gestion intégrée au sein de l'entreprise. Ce groupe pilote doit rassembler des personnes issues de différents départements, principalement des cadres supérieurs. Ces derniers peuvent être formés afin d'inclure dans chaque décision les points de vue de différentes parties prenantes et les différents capitaux. Cette formation peut être donnée par des experts externes, travaillant dans des agences spécialisées dans le reporting intégré ou dans des entreprises de consultance. Ces experts peuvent d'ailleurs soutenir le groupe pilote tout au long du processus d'implémentation du reporting intégré. Dans le cas de Spadel, nous conseillons à l'entreprise de faire appel à une aide externe. Il est en effet ressorti des interviews qu'il y a un manque d'expertise en interne concernant le reporting intégré et Koen Vanbrabant reconnaît qu'il serait dès lors utile de se

faire aider pour le mettre en place. Vu le nombre d'employés dans l'entreprise, rassembler les différentes personnes clés autour de la table ne devrait pas poser de problèmes majeurs. De plus, Koen Vanbrabant explique qu'avec la mise en place de la stratégie *Source of Change*, des groupes interfonctionnels se réunissent déjà régulièrement. Lorsque le groupe pilote sera constitué au sein de Spadel, les différents membres pourront se réunir afin de réaliser ensemble les étapes suivantes, qui permettront de développer la gestion intégrée au sein de l'entreprise.

4.3. Refonte de la matérialité

Spadel a déjà une matrice de matérialité reprenant uniquement des sujets extra-financiers. **Dès lors, nous recommandons à l'entreprise de réaliser une refonte de la matérialité, pour que cette matrice inclue aussi bien des sujets financiers que des sujets extra-financiers.** Koen Vanbrabant explique qu'une première analyse de matérialité a été réalisée en 2010, revue en 2015 et qu'elle est redéfinie en ce moment pour la stratégie de développement durable à l'horizon 2025. Koen Vanbrabant explique qu'il n'a pas encore été envisagé de refaire une matrice de matérialité mais que si cela s'avère bénéfique pour l'implémentation du reporting intégré, cela pourrait être fait. Afin de redéfinir sa matérialité, nous conseillons à Spadel de suivre les dix étapes que nous avons identifiées sur base du guide de PwC et des interviews avec les experts. Dès lors, nous conseillons à l'entreprise de d'abord réfléchir en interne à une liste de 40 à 70 sujets matériels liés à sa stratégie et d'analyser le contexte dans lequel elle opère sur base de publications externes pour pouvoir réduire cette liste. Ensuite, nous lui recommandons de mettre en place un système d'engagement systématique avec ses parties prenantes, ce qui ne devrait pas poser de problème pour Spadel car selon Koen Vanbrabant et Christophe Scharpé, l'entreprise a aujourd'hui de bonnes relations avec ses parties prenantes. Par après, l'entreprise peut attribuer un facteur de pondération à ses parties prenantes en fonction de leur importance et leur donner la liste de sujets matériels pour qu'elles établissent un ordre de priorité. Sur base des résultats de l'analyse menée en interne et en externe, l'entreprise peut créer sa matrice de matérialité comprenant les six à douze sujets les plus matériels. Redéfinir sa matérialité au sens de l'IIRC et s'engager encore davantage avec ses parties prenantes permettra à Spadel d'avoir également une meilleure vision de son écosystème et des domaines dans lesquels elle peut créer ou détruire le plus de valeur, ce qui est important pour l'étape suivante.

4.4. Définition du modèle de création de valeur

La définition du modèle de création de valeur sera sans doute l'étape la plus compliquée pour Spadel. Koen Vanbrabant affirme que Spadel n'a jamais défini la manière dont elle crée de la valeur à tous les niveaux. Il explique qu'« *il est évident qu'au niveau des ventes, il est facile de savoir ce qui crée de la valeur financière. C'est bien sûr très clair. Mais, rendre explicite ce qui crée de la valeur, par exemple avec une bonne politique de ressources humaines ou une bonne politique de RSE, ce n'est pas quelque chose que nous faisons* ». Comme mentionné précédemment, il y a une volonté de l'entreprise d'avoir une vision plus holistique de son impact sur la société, ce qui sera facilité par la définition du modèle de création de valeur de Spadel.

Afin d'entamer cette démarche, nous conseillons au groupe pilote qui sera formé de **s'inspirer du modèle de création de valeur défini par l'IIRC et de réfléchir ensemble à la manière dont l'entreprise utilise les six capitaux, les transforme à travers ses processus internes et d'évaluer son impact sur chacun d'entre eux**. Pour ce faire, nous recommandons de partir d'une feuille blanche et de se poser la question « comment créons-nous de la valeur ? ». Ceci demandera de réfléchir à la stratégie de l'entreprise dans son ensemble. Comme mentionné précédemment, il est ressorti des interviews que de manière générale, l'entreprise Spadel intègre aussi bien des aspects financiers et extra-financiers dans sa stratégie. Dès lors, nous pensons que la stratégie ne devra pas être revue complètement, mais qu'un affinement de celle-ci sera nécessaire, pour que le développement durable soit encore plus intégré au sein de la stratégie et qu'il soit moins dépendant des cycles économiques, comme le mentionne Christophe Scharpé.

La définition du modèle de création de valeur devrait amener Spadel à déterminer des indicateurs de performance à suivre pour mesurer son impact sur chacun des capitaux et voir comment une augmentation ou une diminution de sa performance liée à un capital influence celle des autres. Didier De Sorgher explique que l'entreprise désire modéliser la dynamique des flux entre les indicateurs de performance suivis par les différents départements et que c'est pour cette raison que Spadel a investi dans des outils plus puissants l'année dernière, comme SAP S/4 Hana. Dès lors, cette modélisation pourra être faite lorsque l'entreprise aura redéfini les indicateurs de performance clés sur base de son modèle de création de valeur.

4.5. Rédaction du rapport intégré

Afin de structurer le rapport intégré, nous recommandons à Spadel de s'inspirer des éléments de contenu et des principes directeurs du cadre de référence de l'IIRC. De plus, nous conseillons à l'entreprise d'adopter l'approche « *core and more* » pour combiner le rapport intégré aux différentes exigences légales en matière de reporting. Dès lors, l'entreprise aurait une partie de son rapport consacrée au rapport intégré et une autre partie qui reprendrait notamment le rapport de gestion, les états financiers, la déclaration de gouvernance d'entreprise, la déclaration des personnes responsables ainsi que les tableaux GRI.

Koen Vanbrabant explique que l'audience du rapport annuel actuel se compose des investisseurs, des ONGs et des partenaires commerciaux. Il explique que l'audience visée par le rapport intégré serait identique. Nous pensons également que ce rapport pourrait intéresser les villes et les communes concernées par les activités de Spadel. Nous conseillons à l'entreprise de publier son rapport intégré sous forme de site internet interactif. En effet, les experts ont affirmé qu'un site internet permet au lecteur d'accéder plus facilement aux informations pertinentes pour lui. Christophe Scharpé affirme d'ailleurs que Spadel désire créer un site dynamique et interactif pour présenter son rapport annuel de sorte que toutes les parties prenantes intéressées puissent retrouver les informations utiles. Nous pensons que ce site pourrait également renvoyer le lecteur vers des plateformes où l'information se mettrait à jour tout au long de l'année, comme la plateforme *Source of Change*, pour répondre à ce besoin d'information continue mentionné précédemment (cfr supra p.83). Cependant, la publication d'un rapport téléchargeable peut également être intéressante pour présenter l'entreprise lors de réunions. Christophe Scharpé mentionne en effet que Marc du Bois utilise fréquemment le rapport comme outil de présentation de l'entreprise. Dès lors, si Spadel a les ressources suffisantes pour publier un rapport sous forme téléchargeable en plus d'un site internet interactif, nous lui conseillons de le faire mais dans le cas contraire, un site interactif pourrait suffire. En effet, le document sous forme téléchargeable est souvent préféré des analystes et des investisseurs, mais comme expliqué précédemment, Spadel n'est cotée en Bourse qu'à 6,97%.

4.6. Évaluation de la qualité du rapport intégré

Koen Vanbrabant explique qu'aujourd'hui l'entreprise n'assure aucun suivi de la qualité de ses rapports, elle ne demande pas de retours de la part des parties prenantes après avoir publié le rapport. Toutefois, nous pensons qu'il est important de prendre en compte l'avis des parties prenantes, c'est pourquoi nous conseillons à l'entreprise d'envoyer des questionnaires de satisfaction à ses parties prenantes afin de pouvoir adapter le rapport intégré à leurs attentes pour l'année suivante. De plus, nous recommandons à Spadel d'analyser les statistiques liées aux clics si elle décide d'opter pour un rapport intégré interactif. Ceci lui permettra de savoir comment les lecteurs arrivent sur le site et quelles sont les pages les plus lues.

4.7. Conclusion

Spadel est une entreprise qui semble déjà avoir les bases d'une gestion intégrée. En effet, elle intègre déjà dans ses décisions la dimension du développement durable et a investi dans des outils qui permettront d'intégrer les différents indicateurs de performance. Dès lors, ceci facilitera la mise en place du reporting intégré au sein de l'entreprise.

Le directeur financier de Spadel étant déjà convaincu de la pertinence du reporting intégré, le responsable du développement durable doit encore convaincre les membres du conseil d'administration. Pour ce faire, les arguments développés lors de notre analyse préliminaire peuvent être utilisés. Ensuite, nous conseillons de former un groupe pilote interdépartemental afin de développer la gestion intégrée au sein du groupe et de procéder aux différentes étapes de l'implémentation du reporting intégré. Nous recommandons tout d'abord à ce groupe de réaliser une refonte de l'analyse de matérialité et d'assurer un engagement avec les parties prenantes tout au long du processus. La matrice de matérialité actuelle de Spadel étant uniquement axée sur des sujets extra-financiers, nous lui recommandons d'y inclure des sujets financiers afin de faire de la matrice de matérialité un outil stratégique et de gestion permettant d'analyser l'ensemble de l'écosystème de Spadel et de sortir de l'approche uniquement centrée sur le développement durable. Ensuite, le modèle de création de valeur peut être défini par le groupe pilote en s'inspirant du modèle de l'IIRC. Nous pensons que cette étape sera la plus difficile pour Spadel car l'entreprise n'a encore jamais fait cet exercice. Une fois cela réalisé, l'entreprise peut créer un tableau de bord intégré et modéliser la dynamique des flux entre les indicateurs clés de performance à l'aide des outils informatiques dans lesquels elle a déjà

investi. Suivre ces indicateurs clés de performance interconnectés permettra de mieux intégrer les considérations concernant les différents capitaux, les différentes parties prenantes et les différents départements dans les prises de décision futures. Ensuite, pour rédiger le rapport intégré, nous conseillons à l'entreprise de suivre les éléments de contenu ainsi que les principes directeurs du cadre de l'IIRC. Nous suggérons à Spadel de privilégier la publication du rapport intégré sous forme de site internet interactif. Ceci permettra à diverses parties prenantes de consulter uniquement les informations qui les intéressent mais aussi d'être redirigées vers un site internet avec de l'information supplémentaire, qui pourrait être mise à jour en continu. Finalement, nous recommandons à l'entreprise de recueillir le feedback de ses parties prenantes et des statistiques concernant le lectorat de son rapport intégré en ligne afin d'adapter celui-ci l'année suivante.

CONCLUSION

Le reporting intégré est un processus interne s'articulant autour du modèle de création de valeur. Ce processus encourage l'entreprise à entreprendre une réflexion de fond sur la manière dont elle crée de la valeur en analysant son *business model*, sa stratégie, son environnement externe et les différents capitaux qu'elle utilise et affecte. Cette réflexion est traduite dans un rapport intégré visant à démontrer de manière concise aux investisseurs et aux autres parties prenantes comment elle crée de la valeur à court, moyen et long terme. Ce rapport permet d'avoir une vision holistique de la performance de l'entreprise, tant financière qu'extra-financière en mettant en évidence les connexions entre celles-ci.

La revue de littérature a mis en lumière que les entreprises sont confrontées à la difficulté de savoir comment implémenter le reporting intégré car le cadre de l'IIRC comporte peu d'informations liées au processus de mise en place. Étant donné que le reporting intégré demande des changements organisationnels et ne consiste pas simplement en la publication d'un rapport, les entreprises doivent être guidées dans cette démarche. Dès lors, l'objectif de ce mémoire était d'élaborer un guide d'implémentation, constitué sur base d'avis d'experts afin de compléter la littérature à ce sujet et d'étudier ensuite la pertinence et la mise en place du reporting intégré au sein du groupe Spadel.

S'agissant d'une démarche volontaire dans la plupart des pays, les entreprises sont encouragées à réaliser une analyse préliminaire de la pertinence du reporting intégré. Pour ce faire, nous proposons aux entreprises de prendre en compte les différents avantages et limites de celui-ci, tout en analysant leurs propres motivations avant de démarrer le processus d'implémentation. Le reporting intégré permet d'améliorer la prise de décision au sein de l'entreprise grâce à la meilleure compréhension de la création de valeur et l'amélioration de la communication entre les différents départements. Ce processus amène également l'entreprise à repenser la place du développement durable dans sa stratégie et à en faire une activité transversale, intégrée dans les activités de chaque département. De plus, il s'agit d'un moyen pour l'entreprise de mieux refléter son fonctionnement au monde extérieur et de répondre aux pressions de la part de ses parties prenantes qui attendent une communication plus transparente. Il permet aussi de réduire l'asymétrie d'information avec ses investisseurs, ce qui peut donner lieu à une diminution du coût du capital pour l'entreprise. Toutefois, le reporting

intégré présente certaines limites. En effet, il s'agit d'une pratique qui complexifie le processus de reporting, notamment en présentant un nouveau cadre qui s'ajoute à des réglementations que l'entreprise est tenue de respecter. De plus, l'objectif du rapport intégré étant d'être concis, il ne permet pas de remplacer les rapports financiers et extra-financiers et s'ajoute la plupart du temps aux autres publications de l'entreprise, ce que l'IIRC cherchait justement à éviter. Aussi, des critiques sont exprimées quant à la place du développement durable dans le cadre de l'IIRC. À travers son approche par les six capitaux, l'IIRC veut encourager les entreprises à réfléchir à leur impact à différents niveaux. Cependant, cette approche est perçue comme réductrice par certains académiques et experts du reporting car elle considère l'humain comme un capital. De plus, en encourageant les entreprises à expliquer les transformations d'un capital en un autre, elle peut servir à justifier une décision ayant un impact environnemental ou social négatif si celle-ci a un impact positif sur un autre type de capital.

Le reporting intégré est un processus cyclique à revoir et améliorer chaque année. Afin de le mettre en place au sein des entreprises, nous avons établi une proposition de marche à suivre basée sur six étapes qui peuvent varier en fonction des spécificités de l'entreprise et, plus particulièrement, en fonction de sa maturité et de son niveau d'expertise en matière de reporting. Ce guide a été conçu sur base de la revue de littérature et des apports des experts interrogés. Il a ensuite été adapté au cas de l'entreprise Spadel.

Après réalisation de l'analyse préliminaire en collaboration avec trois employés de Spadel, nous sommes d'avis que le reporting intégré est pertinent pour l'entreprise. L'entreprise a déjà une stratégie relativement intégrée et est déjà capable de prendre des décisions en tenant compte de différents facteurs. Nous sommes toutefois d'avis que le processus d'implémentation du reporting intégré sera bénéfique pour l'entreprise car il lui permettra d'avoir une meilleure vision de son impact sur la société, de la manière dont elle crée de la valeur et de communiquer cela à ses parties prenantes dans un rapport intégré. Spadel pourra ainsi mieux refléter son fonctionnement, plus particulièrement l'intégration du développement durable dans sa stratégie, et conserver de bonnes relations avec ses parties prenantes.

La mise en place du reporting intégré chez Spadel sera facilitée par les bases de la gestion intégrée qu'elle possède déjà et les outils dans lesquels elle a déjà investi pour suivre sa performance. Parmi les étapes du processus d'implémentation que nous avons établi, nous

avons identifié deux étapes majeures qui permettront le développement de la gestion intégrée au sein de l'entreprise, c'est pourquoi nous désirons attirer son attention sur celles-ci. Tout d'abord, il s'agit de la refonte de la matrice de matérialité pour y inclure les sujets ayant un impact prépondérant sur la capacité de Spadel à créer de la valeur. Il s'agira d'une matérialité différente de celle au sens du GRI, puisque celle-ci comprendra aussi bien des sujets financiers qu'extra-financiers. Afin de déterminer les six à douze sujets les plus matériels pour l'entreprise et les classer par ordre de priorité, nous conseillons à l'entreprise de réfléchir en interne à ces sujets et de créer un programme d'engagement systématique avec ses parties prenantes. Ensuite, il s'agit de la définition du modèle de création de valeur. Nous conseillons à Spadel de s'inspirer du modèle de création de valeur créé par l'IIRC et à l'aide de celui-ci de modéliser les interconnexions entre les différents indicateurs clés de performance dans un tableau de bord intégré. Ceci permettra à Spadel d'améliorer ses prises de décision futures. Finalement, afin de refléter cette gestion intégrée dans un rapport qui sera la manifestation finale du reporting intégré, nous conseillons à l'entreprise de suivre le cadre de l'IIRC et de créer le rapport sous forme de site internet interactif.

Ce mémoire est le résultat d'une année intensive de travail de recherche, d'étude et d'analyse. Toutefois, comme tout travail, il présente certaines limites. Premièrement, il est important de mentionner que certains chiffres utilisés dans la revue de littérature proviennent d'études réalisées il y a quelques années, étant donné le manque de données chiffrées plus récentes. Cependant, ceux-ci permettent d'avoir un ordre de grandeur pour supporter les propos des auteurs. Ensuite, en ce qui concerne l'étude qualitative, les interviews réalisées peuvent contenir certains biais relatifs à la perception personnelle du sujet des personnes interrogées. Aussi, nous nous rendons compte que chacune des étapes que nous avons identifiées dans notre guide comporte de nombreux challenges liés à la mise en place d'outils de gestion informatiques que nous n'avons pas détaillés et qui pourraient faire l'objet de recherches futures. Finalement, durant l'année 2020, l'IIRC organise une révision de son cadre à l'occasion de ses dix ans, qui sera publiée en décembre 2020. Dès lors, certains éléments du cadre abordés dans ce mémoire pourraient être modifiés, il serait donc intéressant d'analyser les changements apportés et les limites adressées dans cette révision.

La multiplication des cadres apporte un manque de cohérence dans le paysage du reporting, ce qui constitue un défi majeur pour les entreprises afin de rapporter sur leur valeur créée pour

les investisseurs et les autres parties prenantes. Le *World Economic Forum* a proposé un ensemble commun d'indicateurs provenant de différents cadres afin d'harmoniser les rapports et de créer une norme internationale qui serait adoptée par toutes les entreprises. Au vu des ambitions de ce projet se rapprochant de celles de l'IIRC, tout en précisant les indicateurs utiles pour l'intégration des données financières et extra-financières, une question se pose : quel est le rôle futur de l'IIRC dans le paysage du reporting de demain ?

Afin d'approfondir cette thématique et de compléter ce mémoire, les pistes sont donc nombreuses. Nous espérons pouvoir inspirer d'autres étudiants et chercheurs à étudier cette problématique en vue de parvenir à un consensus entre flexibilité et normalisation pour le reporting de demain, car le monde évolue et le reporting doit suivre cette évolution.

BIBLIOGRAPHIE

ABN AMRO. (2015). *Sustainability Report 2014*. Amsterdam: ABN AMRO. En ligne <https://extra.abnamro.nl/corporatereporting/2014/downloads/ABNAMRO-Sustainability-Report-2014.pdf>

ABN AMRO. (2019). *Value-creating topics 2019*. Amsterdam: ABN AMRO. En ligne https://www.abnamro.com/en/images/Documents/010_About_ABN_AMRO/Annual_Report/2019/ABN_AMRO_Value_Creating_Topics_2019.pdf

ACCA. (n.d.). *The integrated report framework*. En ligne <https://www.accaglobal.com/ca/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/integrated-report.html>, consulté le 9 mai 2020

ACCA. (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>

ACCA. (2017). *Insights into Integrated Reporting Challenges and best practice responses*. En ligne https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/04/ACCAInsights_into_Integrated_Reporting.pdf

ACCA. (2018). *Insights into integrated reporting 2.0: walking the talk*. En ligne https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/Insights-into-integrated-reporting-2-walking-the-talk/pi-insights-IR-2.0.pdf

ACCA. (2019). *Insights into integrated reporting 3.0: the drive for authenticity*. En ligne https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/professional-insights/IR-3/pi-insights-IR-3.0.pdf

ACCA. (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

Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: a call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28. doi:10.1016/j.cpa.2014.07.001

Arnold, G. (2013). *Corporate financial management* (5^e éd.). Harlow : Pearson Education.

Banque Nationale de Belgique. (n.d.a). *Centrale des bilans*. En ligne <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans>, consulté le 8 octobre 2019

Banque Nationale de Belgique. (n.d.b). *Qui doit déposer?* En ligne <https://www.nbb.be/fr/centrale-des-bilans/depot-des-comptes-annuels/qui-doit-deposer>, consulté le 8 octobre 2019

Barnabè, F., Giorgino, M. C., & Kunc, M. (2019). Visualizing and managing value creation through integrated reporting practices: a dynamic resource-based perspective. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 537-575. doi:10.1007/s10997-019-09467-z

Barth, M. E., Cahan, S. F., Chen, L., & Venter, E. R. (2017). The economic consequences associated with integrated report quality: capital market and real effects. *Accounting, Organizations and Society*, 62, 43-64. doi:10.1016/j.aos.2017.08.005

Berg, N., & Jensen, J. (2012). Determinants of traditional sustainability reporting versus integrated reporting. An institutionalist approach. *Business strategy and the environment*. 21. 299-316. doi 10.1002/bse.740.

Bernardi, C., Demartini, P., Dumay, J. & Guthrie, J. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166-185. doi:10.1016/j.accfor.2016.06.001

Bernardi, C., Dumay, J., Guthrie, J. & La Torre, M. (2018). Integrated Reporting and Integrated Thinking: practical challenges. *Research Gate*. En ligne https://www.researchgate.net/publication/326258256_INTEGRATED_REPORTING_AND_INTEGRATED_THINKING_PRACTICAL_CHALLENGES

Bertrand, F., Disle, C., Gonthier-Besacier, N., Périer, S., & Protin, P. (2014). *L'information non financière: clarification d'un concept en vogue*. Paris: Lavoisier. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1564569848?pg-origsite=summon>

Black Sun. (2014). *Realizing the benefits: the impact of Integrated Reporting*. En ligne https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_Sun_Research.IR_Impact.Single.pages.18.9.14.pdf

Bobitan, R. (2016). Key performance indicators disclosures by the integrated reporting. *Analele Universității Constantin Brâncuși Din Târgu Jiu : Seria Economie*, 1(1), 151-157. En ligne http://www.utgiu.ro/revista/ec/pdf/2016-01/21_Bobitan%20Roxana.pdf

Bonus, S. (2020, 24 février). *Sustainability Manager chez Danone*. [Entretien]. Bruxelles.

Brennan, N. M., & Merkl-Davies, D. M. (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. doi:10.1080/00014788.2018.1470143

Brown, D., Marshall, S., & Rupley, K. H. (2017). Evolution of corporate reporting: from stand-alone corporate social responsibility reporting to integrated reporting. *Research in Accounting Regulation*, 29(2), 172-176. doi:10.1016/j.racreg.2017.09.010

Bunget, O. C., Burcă, V. & Mateș, D. (2018). Empirical research on identifying main drivers leading to integrated reporting framework implementation. The case of European region. *Romanian Economic Journal*, XXI(70), 52-72. En ligne <http://www.rejournal.eu/sites/rejournal.versatech.ro/files/articole/2018-12-19/3538/3-final-70-burca.pdf>

Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting: insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273-283. doi: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*. DE: Springer Nature. En ligne [https://link-springer-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-02168-3.pdf](https://link.springer-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-02168-3.pdf)

Camilleri, M. A. (2018). Theoretical insights on integrated reporting: the inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 567-581. doi:10.1108/CCIJ-01-2018-0016

Capron, M., & Quairel, F. (2003). Reporting sociétal: limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale 'Global Reporting Initiative'. *Identification et maîtrise des risques: enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*. En ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582742/document>

Cheng, M., & Green, W. (2019). Materiality judgments in an integrated reporting setting: the effect of strategic relevance and strategy map. *Elsevier Ltd*. doi:10.1016/j.aos.2018.07.001

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. doi:10.1111/jifm.12015

Civera, C., & Mosca, F., (2017). The evolution of CSR: An integrated approach. *Symphonya*, (1), 16-35. doi:10.4468/2017.L03mosca.civera

Consultant anonyme. (2020, 25 mars). *Director Sustainable Business Solutions chez un des Big Four*. [Entretien]. Vidéoconférence.

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(6). 57-79. doi:10.3917/pstrat.006.0057

Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223-1252. doi:10.1111/joms.12196

De Backer, S. (2020, 18 mars). *Partner et co-founder chez CAPconseil*. [Entretien]. Vidéoconférence.

de Bie, M. (2020, 26 mars). *Senior adviser at the Corporate Communication and Public Affairs Department chez Royals Airport Group*. [Entretien]. Vidéoconférence.

Deloitte. (2015). *Integrated Reporting as a driver for Integrated Thinking?* Deloitte: Pays Bas. En ligne <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/risk/deloitte-nl-risk-integrated-reporting-a-driver-for-integrated-thinking.pdf>

Deloitte. (2018). *Overview of integrated reports*. Deloitte: France. En ligne https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2018/10/Deloitte-study-integrated-report-SBF120_0918_vDEF_ENG.pdf

De Sorgher, D. (2020, 7 mai). *Directeur financier chez Spadel*. [Entretien]. Vidéoconférence.

De Sorgher, D. (2020, 20 mai). *Directeur financier chez Spadel*. [Entretien]. Vidéoconférence.

de Villiers, C., Hsiao, P. K., & Venter, E. R. (2017). Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting & Finance*, 57(4), 937-959. doi:10.1111/acfi.12246

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. doi:10.1108/AAAJ-06-2014-1736

Dragu, I., & Tiron-Tudor, A. (2013). New corporate reporting trends. Analysis on the evolution of integrated reporting. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, 22(1), 1221-1228. En ligne <https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=doajarticles::a230fd7f01e74af5ef9a52fa1f07c35f>

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. doi:10.3390/su9081319

du Toit, E. (2017). The readability of integrated reports. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 629-653. doi:10.1108/MEDAR-07-2017-0165

Epstein, B. J., Jermakowicz, E. K. & Shoaf, V. (2018). Toward sustainability and integrated reporting. *Review of Business*, 38(1), 1-15. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/2085004737/fulltextPDF/D91D1503AF994DFCPQ/1?accountid=12156>

Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Muñoz-Torres, M. J., & Rivera-Lirio, J. M. (2017). Integrating multiple ESG investors' preferences into sustainable investment: a fuzzy multicriteria methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, *162*, 1334-1345. doi:10.1016/j.jclepro.2017.06.143

European Commission. (n.d.). *Non-financial reporting*. En ligne https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en, consulté le 9 mai 2020

EY. (2014). *Integrated reporting elevating value*. En ligne [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/\\$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting/$FILE/EY-Integrated-reporting.pdf)

EY. (2018). *Why companies can benefit from connected reporting*. En ligne de https://www.ey.com/en_gl/assurance/why-companies-can-benefit-from-connected-reporting, consulté le 23 mai 2020

EY. (n.d.). *Non-financial and integrated reporting*. En ligne https://www.ey.com/en_gl/nonfinancial-integrated-reporting, consulté le 19 mai 2020

Floridi, L., & Turilli, M. (2009). The ethics of information transparency. *Ethics and Information Technology*, *11*(2), 105-112. doi:10.1007/s10676-009-9187-9

Flower, J. (2015). The international integrated reporting council: a story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, *27*, 1–17. doi:10.1016/j.cpa.2014.07.002

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. doi:10.1002/bse.2318

GRI. (n.d.a). *About GRI*. En ligne <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>, consulté le 17 décembre 2019

GRI. (n.d.b). *About Sustainability Reporting*. En ligne <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>, consulté le 8 novembre 2019

GRI. (n.d.c). *Forging a path to integrated reporting*. En ligne https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-CLG_IntegratedReporting.pdf

GRI. (n.d.d). *GRI works with IIRC and leading companies to eliminate reporting confusion*. En ligne <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/GRI-works-with-IIRC-and-leading-companies-to-eliminate-reporting-confusion.aspx>, consulté le 17 décembre 2018

GRI. (n.d.e). *The GRI Standards: the global standards for sustainability reporting*. Amsterdam : Global Reporting Initiative. En ligne https://www.globalreporting.org/standards/media/2458/gri_standards_brochure.pdf

GRI. (2016). *GRI 101 : principes généraux*. En ligne <https://www.globalreporting.org/standards/media/1799/french-gri-101-foundation-2016.pdf>

Higgins, C., & Stubbs, W. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-1089. doi:10.1108/AAAJ-03-2013-1279

Humphrey, C., Lee, B. H. K., & Lee, B. H. K. (2004). *The real life guide to accounting research: a behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. GB: Elsevier Science. En ligne <http://search.ebscohost.com.proxy.bib.ucl.ac.be/login.aspx?direct=true&scope=site&db=e000xww&AN=117187>

IAS Plus (2020). *IBC discusses Big4 report on reporting sustainability information at WEF*. En ligne <https://www.iasplus.com/en/news/2020/01/wef>, consulté le 25 mai 2020

IIRC. (n.d.a). *How? Practical advice and tools*. En ligne <https://integratedreporting.org/how-practical-advice-and-tools/>, consulté le 7 décembre 2019

IIRC. (n.d.b). *International <IR> Framework 2020 Revision*. En ligne <https://integratedreporting.org/2020revision/>, consulté le 9 mai 2020

IIRC. (n.d.c). *The IIRC*. En ligne <https://integratedreporting.org/the-iirc-2/>, consulté le 7 décembre 2019

IIRC. (2011). *Discussion Paper*. En ligne https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf

IIRC. (2013). *The International <IR> framework*. IIRC: Londres. En ligne <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>

IIRC. (2015). *The Integrated Reporting journey: the inside story*. En ligne <https://integratedreporting.org/resource/the-integrated-reporting-journey-the-inside-story-2/>, consulté le 7 décembre 2019

IIRC. (2016). *Creating Value. The cyclical power of integrated thinking and reporting*. IIRC: Londres. En ligne https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue_IntegratedThinkingK1.pdf

IIRC. (2017). *'Encouraging' new EU guidelines for integrated reporting by European businesses*. En ligne <https://integratedreporting.org/news/business-review-europe->

[encouraging-new-eu-guidelines-for-integrated-reporting-by-european-businesses/](#), consulté le 8 mai 2020

Johnson, M., & Schaltegger, S. (2015). Inside-out and outside-in: twins between sustainability strategy, performance management, reporting and stakeholder involvement *British Academy of Management*, 1-9. En ligne https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=od_3697::4668312ef0a5754d3ef736ec06024539

Juech, C., & Michelson, E. S. (2011). Rethinking the future of sustainability: from silos to systemic resilience. *Development*, 54(2), 199-201. doi:10.1057/dev.2011.16

Kilic, M., & Kuzey, C. (2018). Assessing current company reports according to the IIRC integrated reporting framework. *Meditari Accountancy Research*, 26(2), 305-333. doi:10.1108/MEDAR-04-2017-0138

Koep, L. (2017). Tensions in aspirational CSR Communication—A longitudinal investigation of CSR reporting. *Sustainability*, 9(12), 2202. doi:10.3390/su9122202

KPMG. (2008). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008*. En ligne <https://home.kpmg/Global/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Pages/Sustainability-corporate-responsibility-reporting-2008.aspx>

KPMG. (2012). *Integrated Reporting Performance insight through Better Business Reporting Issue 2*. En ligne <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/06/KPMG-Integrated-Reporting-Performance-Insight-Through-Better-Business-Reporting-Issue-2.pdf>

KPMG. (2013a). *A new era for corporate reporting?* En ligne <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/04/a-new-era-for-corporate-reporting.pdf>

KPMG. (2013b). *Integrated Reporting: Addressing the reporting gap*. En ligne <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/04/addressing-the-reporting-gap.pdf>

KPMG. (2014). *The KPMG survey of business reporting*. En ligne <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/06/kpmg-survey-business-reporting.pdf>

KPMG. (2017). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. En ligne https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/campaigns/csr/pdf/CSR_Reporting_2017.pdf

KPMG. (2019a). *Integrated Reporting: closing the gap*. En ligne <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2016/12/integrated-reporting-framework-investors-closing-gap-slideshare-021216.html>, consulté le 28 décembre 2019

KPMG. (2019b). *Designing a better report*. En ligne <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2013/04/designing-better-report.html>, consulté le 28 décembre 2019

Krumpelman, T. (2020, 20 mars). *Global head of advisory, reporting & engagement chez ABN AMRO*. [Entretien]. Vidéoconférence.

Kuchmak, S. (2016). The rise of consumer power and CSR. *Canadian HR Reporter*, 29(15), 32. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/1825181005?accountid=12156>

Lai, A., Melloni, G., & Stacchezzini, R. (2017). *What does materiality mean to integrated reporting preparers? an empirical exploration*. Pretoria: Emerald Group Publishing Limited. doi:10.1108/MEDAR-02-2017-0113

Magnaghi, E. (2014). Le reporting intégré: motivations et éléments de rupture. *Hal*. doi: hal-01899741

Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60-82. doi:10.1108/JIC-06-2018-0095

Matuszyk, I., & Rymkiewicz, B. (2018). Integrated reporting as a tool for communicating with stakeholders - advantages and disadvantages. *Paper presented at the 35 6004*. doi:10.1051/e3sconf/20183506004

Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: a theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459. doi:10.1007/s10551-015-2741-y

Mio, C. (2016). *Integrated reporting* (1^e éd.). DE: Springer Nature.

Montariol, I. (2020, 20 mars). *Consultante chez Sustainable*. [Entretien]. Vidéoconférence.

Nations Unies. (2017). *Le rôle du secteur privé dans la mise en œuvre des ODD*. En ligne <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/ao%C3%BBt-novembre-2017/le-r%C3%B4le-du-secteur-priv%C3%A9-dans-la-mise-en-%C5%93uvre-des-odd>, consulté le 7 décembre 2019

Pascal, E. et Raymond, J. (2020, 10 avril). *Responsable de diffusion réglementaire pour l'autorité des marchés financiers chez Edenred et responsable de l'information corporate chez Edenred*. [Entretien]. Vidéoconférence.

Plantinga, A., Scholtens, B., & van Duuren, E. (2016). ESG integration and the investment management process: fundamental investing reinvented. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 525-533. doi:10.1007/s10551-015-2610-8

PNUD. (2018). *Indices et indicateurs de développement humain 2018 Mise à jour statistique*. New York: PNUD. En ligne http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_fr.pdf

PNUD. (2019). *Partenaires*. En ligne https://www.undp.org/content/undp/fr/home/partners/private_sector.html, consulté le 8 décembre 2019

Postiaux, J. (2020, 4 mai). *Ancien vice-président de la WWF*. [Entretien]. Vidéoconférence.

PwC. (2019). *Implementing Integrated Reporting PwC's practical guide for a new business language*. En ligne <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-ir-practical-guide.pdf>

Raimo, N., Rubino, M., & Vitolla, F. (2019). Appreciations, criticisms, determinants, and effects of integrated reporting: a systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 518-528. doi:10.1002/csr.1734

Riesser, A. (2020, 1 avril). *Manager chez CapitalCom*. [Entretien]. Vidéoconférence.

Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103-118. doi:10.1016/j.jclepro.2011.08.002

Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423-1435. doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.157

Scharpé, C. (2020, 29 avril). *Head of corporate affairs chez Spadel*. [Entretien]. Vidéoconférence.

SDGs. (2019). *Les SDGs*. En ligne <https://www.sdgs.be/fr/sdgs>, consulté le 10 octobre 2019

Shales, D. W. (1938). The importance of corporate financial reports. *Quarterly Review of Commerce (Pre-1986)*, 5(4), 141. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/225213475?accountid=12156>

Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 263-284. doi:10.1146/annurev.soc.31.041304.122159

Spadel. (n.d.). *Le groupe Spadel*. En ligne <http://www.spadel.com/groupe>, consulté le 14 mai 2020

Spadel. (2018). *Rapport annuel 2017*. Bruxelles: Spadel. En ligne http://www.spadel.com/userfiles/pdf/801_Rapport%20annuel%202017%20LR.pdf

Spadel. (2019). *Rapport annuel 2018*. Bruxelles: Spadel. En ligne http://www.spadel.com/userfiles/pdf/2112_SPAD_Jaarverslag_2018_FR_LR.pdf

Spadel. (2020). *Rapport annuel 2019*. Bruxelles: Spadel. En ligne http://www.spadel.com/userfiles/pdf/889_200430_SPADEL_RA2019_0_Complet_FR.pdf

Spelkens, J. (2020, 16 mars). *Head of CSR Benelux chez Engie*. [Entretien]. Vidéoconférence.

Steenkamp, N. (2018). *Top ten south African companies' disclosure of materiality determination process and material issues in integrated reports*. Bradford: Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/JIC-01-2017-0002

Steyn, M. (2014). Organisational benefits and implementation challenges of mandatory integrated reporting: perspectives of senior executives at south african listed companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503. doi:10.1108/SAMPJ-11-2013-0052

Stuckens, J. (2020, 31 mars). *Consultante chez EY*. [Entretien]. Vidéoconférence.

Syed, A. M. (2017). Environment, social, and governance (ESG) criteria and preference of managers. *Cogent Business & Management*, 4(1) doi:10.1080/23311975.2017.1340820

The Financial Express. (2011). Integrated reporting boosts transparency, says Mashiur. *The Financial Express*. En ligne <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/docview/906082390/abstract/A88F8DC66ACE43E0PQ/1?accountid=12156>

The Shift. (2019). *Rapport obligatoire sur les informations non financières pour les entités d'intérêt public*. En ligne <https://theshift.be/fr/inspiration/rapport-obligatoire-informations-non-financieres-pour-organisations-d-interet-public>, consulté le 8 décembre 2019

Thompson, P. (2020, 30 mars). *Directeur de l'EFAA*. [Entretien]. Vidéoconférence.

UK Green Building Council. (2015). *Practical how-to guide: implementing Integrated Reporting*. En ligne <https://www.ukgbc.org/sites/default/files/How%20to%20implement%20integrated%20reporting%20in%20your%20organisation.pdf>

Vanbrabant, K. (2020, 15 avril). *Sustainability Project Manager chez Spadel*. [Entretien]. Vidéoconférence.

Vanbrabant, K. (2020, 18 mai). *Sustainability Project Manager chez Spadel*. [Entretien]. Vidéoconférence.

Washer, M. (2020, 18 février). *Deputy Chief Sustainability Officer chez Solvay*. [Entretien]. Vidéoconférence.

World Economic Forum. (2020). *Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*. World Economic Forum: Geneva. En ligne http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_ESG_Metrics_Discussion_Paper.pdf

Zaccaï, E. (2001). Définir le développement durable. *Bulletin de la Société géographique de Liège*, 41, 17-25. En ligne <https://popups.uliege.be/0770-7576/index.php?id=2314&file=1>

ANNEXES

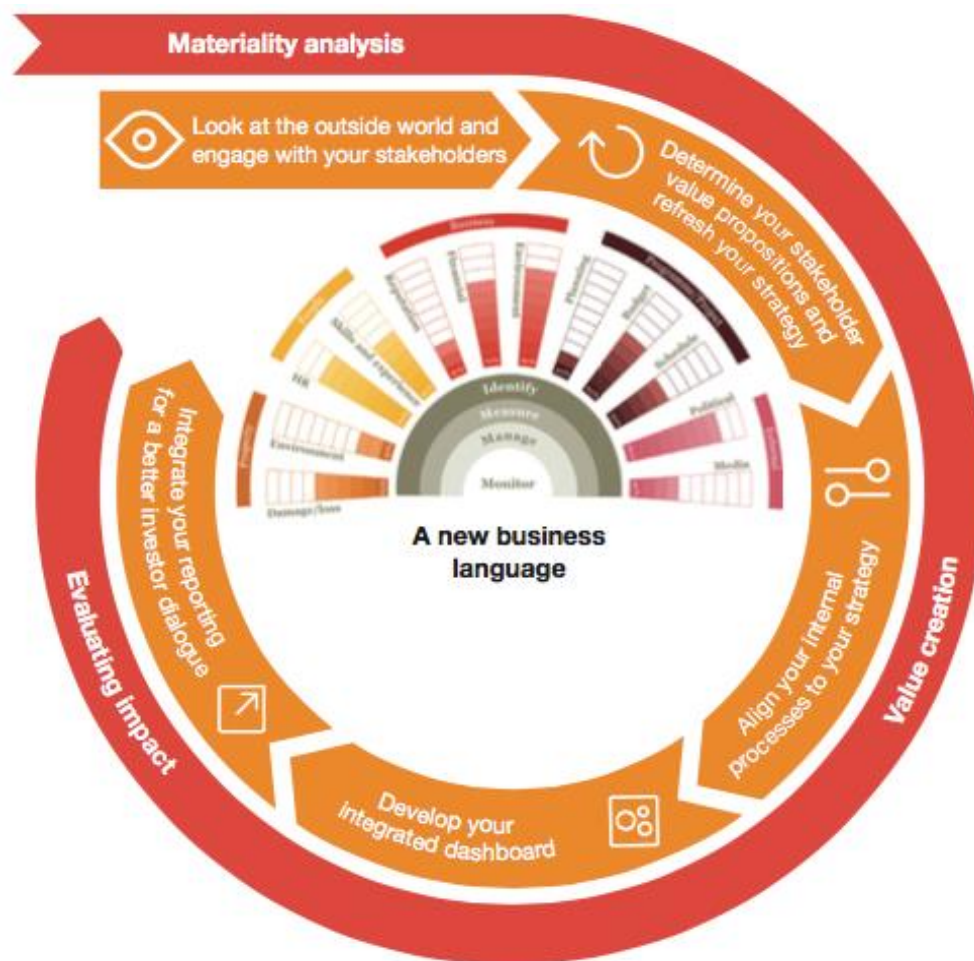
Annexe 1 : Approche intérieur-extérieur et approche extérieur-intérieur.

Approche extérieur-intérieur	Activité	Approche intérieur-extérieur
Stratégie dérivée des attentes des parties prenantes.	Formulation de la stratégie	Identification des forces et des faiblesses pour élaborer une stratégie de durabilité (par exemple les questions de durabilité dans les stratégies concurrentielles).
Déduction des mesures visant à améliorer la performance en matière de durabilité.	Planification et mise en œuvre	Élaboration et mise en œuvre des mesures.
Préparation des informations (par exemple: calcul des indicateurs, comparaison des objectifs et des réalisations) et élaboration d'un système de comptabilité de durabilité.	Système de mesure du rendement	Indicateurs pour mesurer la performance en matière de durabilité. Développement d'un système de comptabilité de la durabilité.
Collecte de données.		Collecte de données.
Indicateurs et objectifs (définitions et décisions).		Préparation de l'information (par exemple: calcul des indicateurs, comparaison des objectifs et des réalisations).
Externe, basé sur les intervenants.	Contenu et format du rapport	Interne, basé sur la stratégie.
Dialogue avec les parties prenantes / Lignes directrices pour l'établissement des rapports (GRI).	Participation des parties prenantes	Peu ou pas de participation (communication souvent à sens unique).

Source: Inside-Out and Outside-In: Twins between Sustainability Strategy, Performance Management, Reporting and Stakeholder Involvement (Johnson et Schaltegger, 2015, p.6).

(Adapté et traduit)

Annexe 2 : Schéma du guide d'implémentation du reporting intégré de PwC.



Source: *Implementing Integrated Reporting: PwC's practical guide for a new business language* (PwC, 2019, p.12).

Annexe 3 : Tableau récapitulatif des profils des personnes interviewées.

Nom	Entreprise	Fonction	Intérêt
Experts du reporting			
Sonia Bonus	Danone	<i>Sustainability Manager</i>	L'entreprise a implémenté le reporting intégré
Serge De Backer	CAP Conseil	<i>Co-founder and Partner</i>	L'entreprise conseille les entreprises en matière de reporting
Marianne de Bie	Schiphol Group	<i>Senior Advisor - Corporate affairs</i>	L'entreprise a implémenté le reporting intégré
Un consultant désirant rester anonyme	Entreprise des Big Four	<i>Director Sustainable Business Solutions</i>	L'entreprise conseille les entreprises en matière de reporting
Tjeerd Krumpelman	ABN AMRO	<i>Global Head of Advisory, Reporting and Engagement</i>	L'entreprise a implémenté le reporting intégré
	IIRC	<i>Co-chair of Integrated Thinking & Strategy Special Interest Group</i>	L'entreprise a publié un cadre de référence pour le reporting intégré
Isaline Montariol	Sustainalize	<i>Sustainability Consultant</i>	L'entreprise conseille les entreprises en matière de reporting
Elisabeth Pascal	Edenred	Responsable de la diffusion réglementaire pour l'Autorité des Marchés et des relations investisseurs individuels	L'entreprise a implémenté le reporting intégré
Julien Raymond		Responsable de l'information <i>corporate</i>	
Jean-Marie Postiaux	WWF	Vice-président et membre du jury du <i>Awards for Best Belgian Sustainability Reports</i>	Point de vue d'une partie prenante (ONG)
Adélaïde Riesser	CapitalCom	<i>Consultant (Manager)</i>	L'entreprise conseille les entreprises en matière de reporting
Jacques Spelkens	Engie	<i>Head of CSR Benelux</i>	L'entreprise a implémenté le reporting intégré

Julie Stuckens	Ernst & Young	<i>Senior Consultant</i>	L'entreprise conseille les entreprises en matière de reporting
Paul Thompson	EFAA	Directeur	L'entreprise englobe des services d'audit et de comptabilité pour des PME au sein de l'Union Européenne
	The World Bank	Consultant	L'entreprise conseille les entreprises en matière de reporting
	Global Accountancy Profession Development	Consultant indépendant	L'entreprise conseille les entreprises en matière de reporting
Michel Washer	Solvay	<i>Deputy Chief Sustainability Officer</i>	L'entreprise a implémenté le reporting intégré
Personnes travaillant chez Spadel			
Didier De Sorgher	Spadel	Directeur financier	Impliqué dans le reporting chez Spadel
Christophe Scharpé	Spadel	<i>Head of Corporate affairs</i>	Impliqué dans le reporting chez Spadel
Koen Vanbrabant	Spadel	<i>Sustainability Project Manager</i>	Impliqué dans le reporting chez Spadel

Annexe 4 : Guide d'entretien pour les entreprises ayant implémenté le reporting intégré.

Qui ?		
Où ? Quand ?		
Thèmes	Concepts	Exemples de questions
Présentation	Intervieweur	Nous sommes étudiantes en Master 2 à la LSM (UCL) et nous réalisons un mémoire conjoint sur le reporting intégré. Nous désirons avoir des retours d'expérience sur le reporting intégré, son intérêt , les difficultés , le processus afin de créer un guide d'implémentation que d'autres entreprises pourraient utiliser.
	Interviewé	Pouvez-vous vous présenter ? <ul style="list-style-type: none"> • Nom • Fonction • Années dans l'entreprise
	Contexte	En quelle année avez-vous publié votre premier rapport intégré ? Considérez-vous que le rapport que votre entreprise publie aujourd'hui est totalement intégré ? Pourquoi ? Combien de temps cela a-t-il pris entre le moment où il a été décidé d'évoluer vers le reporting intégré et le moment où le rapport intégré a été publié ? <ul style="list-style-type: none"> • Il y a-t-il eu une évolution progressive de vos rapports, menant finalement à un rapport intégré ? • Si l'entreprise appelle son rapport « rapport intégré » : à partir de quel moment avez-vous décidé de le nommer ainsi ?
Réflexion préliminaire à l'implémentation du reporting intégré	Motivations	Qu'est-ce qui vous a poussé à évoluer vers le reporting intégré ? <ul style="list-style-type: none"> • D'où venait la décision ? Votre entreprise était-elle confrontée à des limites des rapports financiers/extra-financiers ? <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, quelles étaient ces limites ? Vous êtes-vous inspiré d'autres entreprises ayant déjà publié un rapport intégré (<i>best practices</i>) ? Selon vous, il y a-t-il des critères auxquelles les entreprises doivent répondre pour que le reporting intégré soit pertinent pour elles (taille, secteur etc.) ? <ul style="list-style-type: none"> • Il y a-t-il des prérequis, des choses à avoir mis en place avant ? Selon vous, le reporting intégré est-il forcément mieux pour toutes les entreprises ? Et pour toutes les parties prenantes ?

	Avantages	<p>Quels avantages ont été apportés par la mise en place du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le reporting intégré vous a-t-il permis de mieux comprendre le processus de création de valeur de l'organisation ? • Avez l'impression que le reporting intégré a mené à une amélioration de la compréhension et de la communication entre les différents départements ? • Le reporting intégré a-t-il permis de prendre de meilleures décisions dans l'entreprise ? • Le reporting intégré a-t-il permis une diminution du coût du capital ? • Avez-vous ressenti une amélioration des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes ? • Autres ?
	Limites	<p>Quelles sont pour vous les limites du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Écart important entre l'information fournie par les entreprises dans les rapports intégrés et l'information recherchée par les investisseurs ? • Ne permet pas de remplacer les rapports financiers et extra-financiers ? • Pas assez centré dans le développement durable ? • Autres ?
Implémentation du reporting intégré	Audience	<p>Quelle est l'audience visée par votre rapport intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investisseurs ? • ONGs ? • Journalistes ? • Gouvernement ? • Clients ? • Fournisseurs ? • Communautés ? • Agences de rating ? • Autres → Qui ? <p>En pratique, qui lit votre rapport intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment obtenez-vous cette information ? (Compteur, retours, ...) <p>Le rapport intégré permet-il de répondre aux besoins de différentes audiences ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensez-vous qu'il faut publier différents rapports pour différentes audiences ?
	Processus	<p>Quelles ont été les étapes majeures dans le processus de mise en place du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous une idée de la durée de chaque étape ? • Avez-vous des documents à nous partager ? (ligne du temps avec les grandes étapes clés, durées, difficultés, facteurs clés de succès, ...)
	Personnes clés	<p>Avez-vous mis en place un groupe pilote pour l'implémentation du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, de qui était-il composé (fonctions) ? • Si non, pourquoi ?

		<p>Avez-vous fait appel à des experts externes pour mettre en place le reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui était impliqué en interne (quel(s) département(s) ?) • Qui était impliqué en externe (experts, consultants, parties prenantes...) ? <p>Avez-vous un document interne à partager avec les rôles de chacun ?</p>
	Stratégie et gestion intégrée	<p>Avez-vous adapté votre stratégie au cours du processus de mise en place du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, autre vision/ autre manière d'atteindre vos objectifs ? • Si non, pourquoi ? <p>Que représente pour vous la gestion intégrée ? L'avez-vous mise en pratique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, comment l'avez-vous mise en pratique ? • Si oui, a-t-elle intégralement changé l'entreprise ? • Si oui, quels ont été les bénéfices de la gestion intégrée pour l'organisation ? • Si oui, est-ce que vous avez fait la « promotion » de la gestion intégrée au sein de l'entreprise ? • Si non, pourquoi ? • PwC recommande la mise en place d'un tableau de bord intégré pour améliorer la gestion intégrée, avez-vous fait quelque chose de similaire ?
	Matérialité	<p>Avez-vous revu votre matrice de matérialité lors de la mise en place du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, comment avez-vous construit votre matrice ? (IIRC, GRI, ODD etc., ...) • Comment avez-vous consulté les parties prenantes pour établir la matrice de matérialité ? • Quelle place avez-vous donné à vos parties prenantes dans le processus de mise en place du reporting intégré ? • Si non, pourquoi ?
	Création de valeur	<p>Comment avez-vous déterminé votre processus de création de valeur ?</p> <p>Comment mettez-vous en évidence la valeur créée ou détruite par votre entreprise dans le rapport intégré ?</p>
	Rédaction du rapport intégré	<p>Combien de personnes sont en charge de la rédaction du rapport intégré ? De quel département ces personnes sont-elles issues ?</p> <p>Combien de temps cela prend-t-il pour rédiger un rapport intégré ? Est-ce que cela demande plus de temps qu'un rapport financier/extra-financier ?</p> <p>Faites-vous attention à la concision du rapport ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un des objectifs du rapport intégré étant d'être concis, vous fixez-vous une limite en termes de contenu (nombre de pages) ?

		<p>Qu'est-ce qui vous a motivé à publier le rapport intégré en ligne (interactif)/ document PDF à télécharger ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle est la plus-value ? <p>Est-ce que le rapport intégré nécessite de collecter des données différentes par rapport aux rapports financiers/extra-financiers ?</p>
Challenges		<p>A quels challenges principaux avez-vous été confrontés pour passer du reporting extra-financier au reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'encadrement par l'IIRC ? • Manque d'encadrement externe (Big Four, ...) ? • Manque d'exemples d'entreprises (<i>best practices</i>) ? • Multiplication des cadres ? • Coût ? • Collecte de données ? • Réticence du personnel ? • Manque de dialogue avec les parties prenantes ? • Autre ? <p>→ classer les difficultés en catégories et en importance</p>
Critères d'évaluation		<p>Comment évaluez-vous la pertinence du rapport intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>KPIs</i> ? • Retour des parties prenantes ? • Autres ? <p>Si c'était à refaire, le referiez-vous ?</p>
Conclusion		<p>Que pensez-vous du cadre de l'IIRC ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Points positifs ? • Points négatifs ? <p>Le rapport intégré remplace-t-il actuellement le rapport financier et extra-financier ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, pourquoi ? • Si non, pourquoi ? Pensez-vous qu'il le remplacera à l'avenir ? <p>Est-ce que pour vous l'avenir du reporting passe inévitablement par le reporting intégré ? Pourquoi ?</p> <p>Quels sont vos espoirs quant à la manière dont le reporting se développera à l'avenir ?</p>

Annexe 5 : Guide d'entretien pour les entreprises de conseil en matière de reporting.

Qui ?		
Où ? Quand ?		
Thèmes	Concepts	Exemples de questions
Présentation	Intervieweur	Nous sommes étudiantes en Master 2 à la LSM (UCL) et nous réalisons un mémoire conjoint sur le reporting intégré. Nous désirons avoir des retours d'expérience sur le reporting intégré, son intérêt , les difficultés , le processus afin d'éventuellement créer un guide d'implémentation que d'autres entreprises pourraient utiliser.
	Interviewé	Pouvez-vous vous présenter ? <ul style="list-style-type: none"> • Nom • Fonction • Années dans l'entreprise
	Contexte	Quel est le rôle de votre entreprise en matière de reporting intégré ? Depuis combien de temps êtes-vous impliqué dans le reporting intégré ?
Réflexion préliminaire à l'implémentation du reporting intégré	Motivations	Selon vous, pourquoi les entreprises implémentent-elles le reporting intégré ? <ul style="list-style-type: none"> • D'où vient généralement la décision ? • Quelle place les entreprises donnent-elles à leurs parties prenantes dans le processus de mise en place du reporting intégré ? Selon vous, il y a-t-il des limites aux rapports financiers et extra-financiers « traditionnels » ? <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, quelles sont ces limites ? Selon vous, il y a-t-il des critères auxquelles les entreprises doivent répondre pour que le reporting intégré soit pertinent pour elles ? (taille, secteur etc.?) <ul style="list-style-type: none"> • Il y a-t-il des prérequis, des choses à avoir mis en place avant ? Selon vous, le reporting intégré est-il forcément mieux pour toutes les entreprises ? Et pour toutes les parties prenantes ? <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous déjà conseillé à une entreprise qui désirait implémenter le reporting intégré de ne pas le faire ? <ul style="list-style-type: none"> ○ Si oui, pourquoi ? ○ Si non, pensez-vous que cela pourrait arriver ?
	Avantages	Quels sont selon vous les avantages du reporting intégré ? <ul style="list-style-type: none"> • Le reporting intégré vous a-t-il permis de mieux comprendre le processus de création de valeur de l'organisation ?

		<ul style="list-style-type: none"> • Avez l'impression que le reporting intégré a mené à une amélioration de la compréhension et de la communication entre les différents départements ? • Le reporting intégré a-t-il permis de prendre de meilleures décisions dans l'entreprise ? • Le reporting intégré a-t-il permis une diminution du coût du capital ? • Avez-vous ressenti une amélioration des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes ? • Autres ?
	Limites	<p>Quelles sont pour vous les limites du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Écart important entre l'information fournie par les entreprises dans les rapports intégrés et l'information recherchée par les investisseurs ? • Ne permet pas de remplacer les rapports financiers et extra-financiers ? • Pas assez centré dans le développement durable ? • Autres ?
Implémentation du reporting intégré	Audience	<p>Quelle est l'audience visée par le rapport intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investisseurs ? • ONGs ? • Journalistes ? • Gouvernement ? • Clients ? • Fournisseurs ? • Communautés ? • Agences de rating ? • Autres → Qui ? <p>Le rapport intégré permet-il de répondre aux besoins de différentes audiences ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensez-vous qu'il faut publier différents rapports pour différentes audiences ?
	Processus	<p>Quelles sont les principales étapes du processus d'implémentation du reporting intégré ?</p> <p>Pouvez-vous nous fournir une estimation de la durée de chaque étape ?</p> <p>Disposez-vous de documents (calendrier avec les principales étapes, durées, difficultés, facteurs clés de succès, ...) ?</p> <p>Combien de temps s'écoule-t-il généralement entre le moment où l'entreprise décide d'évoluer vers le reporting intégré et celui où le rapport intégré est publié ?</p> <p>Y a-t-il généralement une évolution progressive des rapports, qui aboutit finalement à un rapport totalement intégré ?</p> <p>Les entreprises font-elles souvent appel à des experts externes pour mettre en œuvre le reporting intégré ?</p>

		<p>Pensez-vous qu'un groupe pilote est essentiel pour la mise en œuvre du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, de qui devrait-il être composé ?
	Stratégie et gestion intégrée	<p>À votre avis, les entreprises doivent-elles adapter leur stratégie au cours du processus d'implémentation du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autre vision ? • Autre manière d'atteindre ses objectifs ? <p>Que représente pour vous la gestion intégrée ? Comment les entreprises la mettent-elles en pratique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les avantages de la gestion intégrée selon vous ? <p>PwC recommande la mise en place d'un tableau de bord intégré pour améliorer la gestion intégrée, savez-vous si les entreprises le font en pratique ?</p>
	Matérialité	<p>Selon vous, quel est le niveau d'importance qui devrait être accordé aux parties prenantes dans le processus d'implémentation du reporting intégré ?</p> <p>Aidez-vous les entreprises à revoir leur matrice de matérialité lors de l'implémentation du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, comment ? (IIRC, GRI, ODD, etc., ...)
	Création de valeur	<p>Comment conseillez-vous aux entreprises de déterminer leur processus de création de valeur ?</p> <p>Comment peuvent-elles mettre en évidence la valeur créée ou détruite par leur entreprise dans le rapport intégré ?</p>
	Rédaction et publication du rapport intégré	<p>Que pensez-vous de la longueur des rapports intégrés ?</p> <p>Pensez-vous que la concision du rapport intégré est une caractéristique importante ?</p> <p>Est-ce que le rapport intégré nécessite de collecter des données différentes par rapport aux rapports financiers/extra-financiers ?</p> <p>Conseillez-vous aux entreprises de publier un rapport intégré en ligne (interactif) ou téléchargeable ?</p>
	Challenges	<p>Quels sont les défis auxquels les entreprises sont généralement confrontées lorsqu'elles implémentent le reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'encadrement par l'IIRC ? • Manque d'encadrement externe (Big Four, ...) ? • Manque d'exemples d'entreprises (best practices) ? • Multiplication des cadres ? • Coût ? • Collecte de données ? • Réticence du personnel ? • Manque de dialogue avec les parties prenantes ? <p>→ classer les difficultés en catégories et en importance</p> <p>Comment les entreprises peuvent-elles relever ces défis ?</p>

	Critères d'évaluation	<p>Comment conseillez-vous aux entreprises d'évaluer la pertinence du rapport intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>KPIs</i> ? • Retour des parties prenantes ? • Autres ? <p>Avez-vous déjà eu des retours négatifs sur le reporting intégré de la part d'entreprises ?</p>
	Conclusion	<p>Que pensez-vous du cadre de l'IIRC ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Points positifs ? • Points négatifs ? <p>Le rapport intégré remplace-t-il actuellement le rapport financier et extra-financier ? Si non, pensez-vous qu'il le remplacera à l'avenir ?</p> <p>Est-ce que pour vous l'avenir du reporting passe inévitablement par le reporting intégré ? Pourquoi ?</p> <p>Quels sont vos espoirs quant à la manière dont le reporting se développera à l'avenir ?</p>

Annexe 6 : Guide d'entretien pour les parties prenantes.

Qui ?		
Où ? Quand ?		
Thèmes	Concepts	Exemples de questions
Présentation	Intervieweur	Nous sommes étudiantes en Master 2 à la LSM (UCL) et nous faisons un mémoire conjoint sur le reporting intégré. Nous désirons prendre en compte l'avis de différentes parties prenantes à propos du reporting des entreprises, c'est pourquoi votre avis est précieux pour nous.
	Interviewé	Pouvez-vous vous présenter ? <ul style="list-style-type: none"> ● Nom ● Fonction ● Années dans l'entreprise
Réflexion préliminaire au reporting intégré	Motivations	Les ONGs lisent-elles les rapports extra-financiers des entreprises ? <ul style="list-style-type: none"> ● A quoi faites-vous plus particulièrement attention ? ● Quels sont les critères d'un bon rapport selon vous ? Selon vous, il y a-t-il des limites au reporting extra-financier ? <ul style="list-style-type: none"> ● Si oui, lesquelles ? ● Avez-vous l'impression que les entreprises font encore trop de <i>greenwashing</i> ? Pensez-vous que certains rapports sont trop complexes pour être compris ? Pour analyser la performance extra-financière d'une entreprise, quel cadre est le meilleur selon vous pour répondre à vos besoins d'informations ? Encouragez-vous les entreprises à publier sur certains sujets, ou d'une certaine manière ? <ul style="list-style-type: none"> ● Si oui, comment ?
Implémentation du reporting intégré	Audience	Préférez-vous lire des rapports précis sur des sujets spécifiques ou un rapport qui donne une vision globale de l'entreprise ?
	Matérialité	Selon vous, comment une entreprise doit-elle réaliser son analyse de matérialité ? <ul style="list-style-type: none"> ● Comment doit-elle balancer ses priorités avec celles de ses parties prenantes ? Quelles sont vos relations avec les entreprises ? <ul style="list-style-type: none"> ● Êtes-vous en dialogue constant avec celles-ci ? ● Comment entretenez-vous ces relations ? ● Comment pourraient-elles être améliorées ?
	Création de valeur	Les entreprises ont tendance à ne rapporter que les éléments positifs. Quels pourraient être les dangers liés à ceci ?

		<p>Selon vous, quels sont les obstacles actuels à la communication d'éléments plus négatifs ?</p>
	Rédaction et publication du rapport	<p>La concision du rapport est-elle importante pour vous ?</p> <p>Dans quel format préférez-vous que l'information soit présentée (site web, PDF, ...) ?</p>
	Conclusion	<p>Connaissez-vous le reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Si oui, que pensez-vous du cadre de l'IIRC ? ● Selon vous, quels sont les domaines à améliorer dans le cadre de l'IIRC ? <p>Quels sont vos espoirs quant au développement du reporting dans le futur ?</p>

Annexe 7 : Guide d'entretien pour les employés de Spadel.

Qui ?		
Où ? Quand ?		
Thèmes	Concepts	Exemples de questions
Présentation	Intervieweur	Nous sommes étudiantes en Master 2 à la LSM (UCL) et nous réalisons un mémoire conjoint sur le reporting intégré. Nous désirons avoir des retours d'expérience sur le reporting intégré, son intérêt , les difficultés , le processus afin d'éventuellement créer un guide d'implémentation que d'autres entreprises pourraient utiliser.
	Interviewé	Pouvez-vous vous présenter ? <ul style="list-style-type: none"> • Nom • Fonction • Années dans l'entreprise
	Contexte	Pouvez-vous nous faire un état des lieux des publications de Spadel ? <ul style="list-style-type: none"> • Que pensez-vous de ces rapports ? (Challenges ?) • Comment pourraient-ils être améliorés selon vous ? • Etes-vous impliqué dans la mise en place/rédaction des rapports actuels ? Pensez-vous que certains aspects pourraient être optimisés ? • Est-ce difficile de récolter toutes les informations utiles pour établir le rapport ? En quelle année avez-vous publié votre premier rapport de développement durable ? <ul style="list-style-type: none"> • Motivations (volontaire, directive européenne, autre) ? • Avez-vous fait appel à des experts externes ?
Réflexion préliminaire à l'implémentation du reporting intégré	Motivations	Êtes-vous satisfait de votre rapport actuel de développement durable ? <ul style="list-style-type: none"> • L'avez-vous amélioré au fur et à mesure du temps ? • Pourquoi publiez-vous un rapport combiné ? Qu'est-ce que ça apporte ? Votre entreprise est-elle confrontée à des limites des rapports financiers/extra-financiers ? <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, lesquelles ? Pourquoi songez-vous à passer au reporting intégré ? <ul style="list-style-type: none"> • Comment cette idée a-t-elle émergé (entendu d'autres entreprises le faire, pressions des parties prenantes, ...) ? Voyez-vous le lien entre finance et développement durable ?
	Avantages	Quels sont les avantages que vous recherchiez en évoluant vers le reporting intégré ? <ul style="list-style-type: none"> • Mieux comprendre le processus de création de valeur de l'organisation ? • Une amélioration de la compréhension et de la communication entre les différents départements ?

		<ul style="list-style-type: none"> • Diminution du coût du capital ? • Amélioration des relations avec les parties prenantes ? • Meilleure intégration du développement durable dans la stratégie de l'entreprise ? • Meilleure prise de décision au sein de l'entreprise ? • Mieux refléter le fonctionnement de l'entreprise au monde extérieur ? • Autres ?
	Limites	<p>Que pensez-vous des limites suivantes à propos du reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Écart important entre l'information fournie par les entreprises dans les rapports intégrés et l'information recherchée par les investisseurs ? • Ne permet pas de remplacer les rapports financiers et extra-financiers ? • Pas assez centré sur le développement durable ? • Complexification du processus de reporting ? <p>Est-ce que monétiser les données c'est plutôt positif ou négatif ?</p>
Implémentation du reporting intégré	Audience	<p>Quelle est l'audience actuelle de votre rapport financier ? Et de votre rapport de développement durable ?</p> <p>Est-ce que vous avez l'impression que vos rapports répondent aux besoins de toutes les parties prenantes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous du feedback de vos parties prenantes (besoin d'une vue plus globale, besoin d'autres informations, ...) ? • Comment récoltez-vous ce feedback ? <p>Quelle est l'audience que vous voudriez viser avec un rapport intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investisseurs ? • ONGs ? • Journalistes ? • Gouvernement ? • Clients ? • Fournisseurs ? • Communautés, ... ?
	Stratégie	<p>Avez-vous l'impression que le développement durable fait partie intégrante de la stratégie de Spadel pour le moment ? Comment ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs généraux de l'entreprise comprennent-ils à la fois des objectifs financiers et non-financiers ? • Est-ce équilibré ? <p>Êtes-vous prêt à adapter votre stratégie au cours du processus de mise en place du reporting intégré ?</p> <p>Avez-vous l'impression qu'aujourd'hui l'entreprise fonctionne plutôt en silos ou qu'il y a une bonne communication entre les départements ?</p>
	Matérialité	<p>Comment avez-vous construit votre matrice de matérialité pour la rédaction du rapport de développement durable (GRI, ODD, autre) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment avez-vous consulté les parties prenantes pour établir la matrice de matérialité ? • A quel intervalle réévaluez-vous cette matrice ?

		<ul style="list-style-type: none"> • Seriez-vous prêts à réévaluer la matrice pour passer vers le reporting intégré ? • Seriez-vous prêt à y intégrer des sujets financiers par exemple ?
	Création de valeur	<p>Avez-vous déjà établi un processus de création de valeur ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si oui, comment avez-vous déterminé votre processus de création de valeur ? • Si non, pourquoi ? <p>Est-ce que vous avez une bonne vision dont l'entreprise crée de la valeur à différents niveaux (impacts au niveau humain, financier, environnement) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si non, pensez-vous que cela manque à l'entreprise ? • Si oui, grâce à quoi ? • Les stakeholders ont-ils une bonne vision de cela ? <p>Avez-vous l'impression que l'entreprise privilégie plutôt la création de valeur financière ou liée au développement durable ? Il y a-t-il un bon équilibre entre les deux ?</p> <p>Comment mettez-vous en évidence la valeur créée ou détruite par votre entreprise dans vos rapports (financiers et extra-financiers) ?</p>
	Rédaction et publication du rapport intégré	<p>Qui est en charge de la rédaction du rapport de développement durable ? Et du rapport financier ?</p> <p>Combien de personnes sont en charge de la rédaction de ces rapports ?</p> <p>Combien de temps cela prend-t-il pour rédiger un rapport de développement durable ?</p> <p>Faites-vous attention à la concision des rapports ?</p>
	Challenges	<p>A quels challenges principaux penseriez-vous être confrontés pour évoluer vers le reporting intégré ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manque d'encadrement externe (Big Four, ...) ? • Manque d'exemples d'entreprises (<i>best practices</i>) ? • Multiplication des cadres ? • Coût ? • Collecte de données ? • Réticence du personnel ? • Difficulté de convaincre les bonnes personnes ? • Manque de dialogue avec les parties prenantes ? • Le reporting intégré n'est pas en mesure de couvrir les besoins de toutes les parties prenantes ?

Annexe 8 : Retranscription des interviews.

Interview 1 : Sonia Bonus - le 24 février 2020. Durée : 62 minutes.

- Pouvez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Sonia Bonus et je suis *Sustainability Manager* chez Danone depuis plus de 4 ans. Je vais commencer par rappeler ce qu'est Danone. On est actif dans différentes activités : tout ce qui est *dairy* et *plant-based*, que tout le monde connaît bien : tous les yaourts, mais aussi toute la marque Alpro fait aussi partie de Danone maintenant. Et on a pas mal de produits maintenant qui sont aussi en *plant-based*, pas que *dairy*. Notre division *waters* : tout ce qui est eau minérale naturelle, Evian, Badoit, Volvic et des eaux aromatisées. On a aussi une division qui reprend la nutrition infantile donc tous les laits alternatifs aux laits maternels et la nutrition médicale, qui est toute la nutrition pour des gens qui ne savent pas se nourrir normalement et qui doivent avoir une nutrition vraiment spécifique par rapport à leurs maladies ou parce qu'ils sont plus âgés et qu'ils ne peuvent pas se nourrir comme tout le monde. Danone est présent un peu partout dans le monde. C'est une société française au départ mais maintenant, il y a 60% du business qui est en dehors de l'Europe. Au niveau du Benelux (pour lequel je suis responsable en tant que *Sustainability Manager*), les trois activités sont : *dairy*, *plant-based* et *specialised nutrition*, en Belgique et aux Pays-Bas, on a aussi des usines : une à Rotselaar qui fait des produits laitiers, les yaourts, Actimel, Activia etc. On a une usine pour les produits pour bébés aux Pays-Bas et une usine pour la production médicale à Zoutermeer, Alpro qui est en Belgique et aux Pays Bas, un bureau global pour tout ce qui est cycle & procurement, packaging, ingrédients, qu'on peut partager mais le lait est toujours sourcé localement, il provient toujours des fermes autour de l'usine. Par exemple, pour Rotselaar, le lait vient de 88 fermiers qui sont autour de l'usine, maximum 70km et c'est comme ça dans tous les pays. On source toujours localement le lait. On a un bureau Recherche et Développement, on a Nutritia Global, c'est une entité spéciale : quand il y a eu le scandale des laits infantiles en Chine, les chinois ne voulaient plus que du lait qui venait de chez nous aux Pays-Bas, avec l'étiquette des Pays-Bas, car ils n'avaient plus confiance que dans les laits de chez eux et c'était un business tellement important qu'on a créé une entité qui fait de l'export. On a aussi le Danone Institute qui est un institut qui s'occupe de faire la vulgarisation de toute la recherche au niveau nutrition et de l'alimentation et c'est aussi un institut qui organise des prix pour des gens qui font leur mémoire sur un sujet lié à la nutrition, à

l'alimentation. Concernant la durabilité chez Danone, elle n'est pas neuve, ça date des années 70, quand Antoine Riboud, le fondateur de Danone avait eu un discours en face d'hommes d'affaires en disant que la responsabilité d'une entreprise ne s'arrête pas aux grilles de l'usine. C'était vraiment le début du double projet social et économique. Il disait qu'il n'y avait pas de succès économique sans progrès social et donc, dans tout ce que faisait Danone depuis ce moment-là, il y avait toujours ces deux aspects. Cela a été traduit en une mission par Franck Riboud, qui était son fils : « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », donc ça c'était vraiment la mission de Danone et quand Emmanuel Faber est arrivé, il a repris le double projet et la mission mais il a rajouté aussi des objectifs clairs au niveau de la durabilité, avec des *KPIs* etc et il a lancé cette vision « One planet, one health ». Cette vision, c'est le fait qu'on a qu'une planète et qu'on a qu'une santé et les deux sont vraiment très liés car si on veut faire des produits sains, on a besoin d'une planète en bonne santé et avec cette idée aussi qu'aujourd'hui, les consommateurs et surtout les millennials veulent savoir ce qui se cache derrière les marques, dans les rayons, où ça a été produits, comment etc., donc ils veulent une transparence totale et savoir ce qui a été fait pour ne pas impacter la planète et que ce soit fait dans le respect des gens. Donc Danone veut participer à cette *food revolution* et depuis lors, on a revu nos *company goals* et quand on a revu nos *company goals* à 2030, on a intégré le business et la durabilité donc on n'a pas eu des *company goals* d'un côté et des objectifs de durabilité d'un autre côté, tout était vraiment imbriqué. Donc on a vraiment 9 *company goals* : 3 qui sont liés à la façon dont on fait le business, 3 qui sont liés à nos marques et 3 qui sont liés aux *people* : les gens en interne et les gens avec qui ou pour qui on travaille. On voit bien que la durabilité est chaque fois intégrée car si dans les *company goals* bleus, qui sont liés au business, on va être certifié Bcorp, dans les *company goals* liés aux produits, on veut que ça impacte la santé des gens au niveau local et préserve et renouvelle les ressources de la planète. *Manifesto brands*, ça veut dire qu'on veut utiliser nos marques pour véhiculer un message fort, par exemple, la marque Evian va véhiculer la circularité parce qu'elle va être 100% rPET, carbone neutre etc, d'autres marques vont véhiculer le *gender equality* etc. On essaye d'utiliser les marques comme des activistes pour faire passer des messages. Les 3 *company goals* liés aux *people*, « *foster inclusive growth* », les partenaires avec qui on travaille, on veut que ce soit inclusif. Par exemple, au Bangladesh, on a construit une usine avec des locaux avec l'idée que ce soit eux qui gèrent l'usine après : donc vraiment penser le business autrement. On aide aussi des start-ups à se développer etc. En interne, on

a énormément de choses aussi. Quand on a développé ces *company goals*, Emmanuel Faber a tout de suite dit « on ne veut pas que ce soient des *company goals* uniquement pour nous, on veut qu'ils servent la société », c'était vraiment sa grande idée donc on a aligné tous ces *company goals* avec les 17 SDGs des Nations Unies donc on a été regarder derrière chaque SDG toutes les *targets* qu'il y avait et voir sur quelles *targets* on avait un rôle et où on pouvait s'améliorer. On a aussi fait une matrice de matérialité donc on a interviewé 3000 *stakeholders* pour demander sur quoi on attendait Danone donc tout ça était lié pour voir sur quoi on devait vraiment travailler etc. Bref, quand on regarde ça, finalement on travaille principalement sur 7 SDGs, on a des *commitments* sur d'autres SDGs et pour les autres, on contribue mais ils sont moins prioritaires. On a des *commitments* au niveau de la santé, c'est l'idée d'améliorer constamment le portfolio de produits au niveau nutritionnel puisqu'on dit qu'on veut apporter la santé par l'alimentation pour le plus grand nombre donc ça veut dire développer des produits qui répondent aux besoins nutritionnels locaux donc les produits ne sont pas les mêmes dans les différents pays. On améliore aussi le portfolio pour réduire le sucre dans les produits parce que ça répond à un enjeu de santé publique, d'obésité par exemple etc. On veut non seulement développer des bons produits mais on veut aussi encourager des attitudes saines ; le sport, un bon équilibre vie professionnelle/sociale etc. donc on a aussi pas mal d'initiatives là-dedans. En Belgique, on est présent dans les écoles pour éduquer les enfants à des bonnes habitudes alimentaires, à faire du sport. On est présent lorsqu'il y a des journées pédagogiques, on fait tous des ateliers sportifs et des ateliers nutrition, on explique la pyramide alimentaire, comment bien s'hydrater etc. On a aussi la « Danone Nation Cup » qui est un tournoi de football pour encourager les gens à bouger. Dans les autres pays, ils utilisent les clubs de foot mais nous on voulait l'ouvrir à tous les enfants en Belgique donc on utilise notre présence dans les écoles pour sélectionner les enfants qui veulent participer pour donner une chance à tout le monde. Il y a une finale au niveau du pays et puis au niveau mondial. L'ambassadeur est Zinedine Zidane et c'est aligné à la Coupe du Monde donc ça se passe souvent dans le même pays. Evidemment, on essaye aussi de répondre aux enjeux de santé publique donc on regarde quels sont les enjeux en Belgique, obésité, hydratation, diminution du sucre dans les produits etc. Donc en ce qui concerne les *commitments* en nutrition, c'est améliorer la qualité nutritionnelle des produits, proposer des initiatives plus saines (au lieu d'un produit sucré, on va proposer un snack plus sain), comprendre les enjeux de santé publique, participer à des partenariats, faire du marketing

responsable pour les enfants, éduquer les gens avec un étiquetage transparent. On est les premiers en Belgique à avoir mis un nutriscore sur tous les produits *dairy*. Au niveau de la planète, on a 4 priorités : le climat où on veut être carbone neutre d'ici 2050, *regenerative agriculture*, on veut régénérer les sols, protéger la biodiversité etc, ensuite *water* (protection des zones d'eau ; accès à l'eau), *circular economy*, c'est pour les packagings pour qu'ils deviennent tous recyclables, réutilisables ou compostables d'ici 2025. On travaille aussi à réduire le *food waste*. Je vais expliquer la *Danone Way*. Donc on a tous des engagements durabilité comme on a vu : *commitment to the planet, commitment to waste...* On a plein de *KPIs* : pour le climat (réduire les émissions de CO₂ scope 1,2,3, on doit mesurer tout ça). La manière dont fonctionne Danone depuis les années 2000, c'est d'utiliser la *Danone Way*. La *Danone Way*, c'est un grand questionnaire avec tous ces *KPIs*, ces pratiques sur différents piliers : tout ce qui est gouvernance, nutrition, social, environnemental. Le questionnaire est le même dans toutes les entités Danone dans le monde. Par exemple, au Bénélux, il y a 14 entités : *dairy* Belgique, *dairy* Pays-Bas, *specialised nutrition* Belgique, *specialised nutrition* Pays-Bas, il y a l'usine etc. Tout le monde a le même questionnaire avec des questions dans les différents grands piliers qu'on a alignés aux *company goals*. Si on regarde le questionnaire, il est divisé en *food safety & quality management, innovation, financial performance, b-corp certification, better product, better consumption, local knowledge* etc. On a environ 250 questions à remplir. Le fait que ce soit le même questionnaire pour tout le monde, après, au global, ils peuvent prendre les réponses et les agréger et dire par exemple, Danone a réduit ses émissions d'autant par rapport à l'année passée.

- Donc dans les bureaux Danone à Bruxelles, vous avez le même questionnaire à remplir qu'une usine Danone ?

Oui, mais le questionnaire est quand même adapté. L'usine ne doit pas répondre à certaines questions non pertinentes. En *dairy*, ils n'auront pas de question sur l'huile de palme par exemple. Mais le questionnaire de base est vraiment le même pour tout le monde, c'est juste que pour certaines questions, c'est « *not applicable* ». Ça permet de faire ce fameux rapport intégré. Il y a à la fois des *KPIs* pour tout ce qui est chiffré (combien de personnes ont été engagées, combien d'hommes, de femmes, de jeunes etc), au niveau du CO₂, c'est scope 1, 2, 3, les déchets, l'eau, ça c'est tout ce qui est chiffré. A côté de ça, il y a toutes sortes de pratiques : est-ce que vous avez mis ça en place ? Ça c'est plus du qualitatif que des *KPIs*. Donc

c'est vraiment les mêmes questions partout, ce qui permet d'agréger tout pour le rapport intégré. Donc je vous renvoie sur notre site Danone.com parce que là, il y a tous les rapports, toute la méthodologie, les tableaux de concordance avec le GRI etc. Donc la méthodologie, c'est celle qu'on utilise pour faire le rapport intégré. Vous pouvez aussi retrouver tous les documents de référence qu'on a utilisés, la matrice de matérialité etc. On est quand même obligé de faire un rapport financier parce qu'il y en a certains qui le demandent. Notre objectif pour le rapport intégré est de répondre à toutes les obligations légales, on est obligé de faire un rapport, ça sert aussi à toutes les sociétés de notations extra-financières qui utilisent ce rapport pour voir où on en est. Par exemple, on a eu l'index AAA dernièrement pour CDP, *best-in-class* pour le *gender equality*, donc ils ont été regardés dans le rapport intégré pour évaluer tout ça.

- Donc, en plus du rapport intégré, vous avez encore un rapport extra-financier ?

Oui mais tout est mis en même temps. Il y a aussi une partie sur tous les actionnaires, il y a donc un *leaflet* mis séparément mais tout est mis ensemble. On va avoir le nouveau rapport bientôt donc il faudra attendre quelques semaines pour avoir le rapport 2019. On annonce les résultats le 26 février. Donc chez nous, on remplit le questionnaire mais après on ne s'occupe pas de la rédaction du rapport. Ce que moi je fais, c'est le *Danone Way*, donc c'est moi qui coordonne le *Danone Way*, je lis les questionnaires de tout le monde en long en large et en travers et je travaille avec des *topic owners* pour avoir les réponses donc avec la responsable *health* pour donner toutes les réponses au niveau nutrition et j'ai d'autres *topics owners* dans les différents piliers. On a dû encoder toutes nos réponses pour le 6 janvier.

- Alors, pourquoi on fait la *Danone Way* ?

C'est pour voir où on en est, ça nous aide aussi au niveau de la stratégie, au niveau local, de voir dans nos différents piliers dans lesquels on est bons ou pas donc quand on fait notre plan stratégique, on sait sur quoi on doit travailler donc ça nous aide à faire la stratégie au niveau local. Ça aide aussi pour la certification Bcorp. Bcorp c'est au départ un mouvement de personnes qui voulaient utiliser leur activité pour améliorer la société, donc c'est un mouvement qui est né aux Etats-Unis. C'est devenu une certification qui est donné par une ONG qui s'appelle B Lab à des entreprises qui ont des très hauts standards au niveau social et environnemental, de transparence, de gouvernance, éthique etc. Donc c'est une super

certification, très holistique, qui englobe vraiment tout ce qui est possible et imaginable en termes de certifications, d'ISO, les GRI, c'est aligné aux SDGs donc on a décidé de participer parce qu'on faisait déjà cette *Danone Way*. Mais en fait le questionnaire de la *Danone Way*, c'est Danone qui l'a fait donc c'est un questionnaire basé sur les différents *KPIs*, et après c'est audité par l'extérieur tandis que Bcorp c'est complètement extérieur et donc on veut faire ça. On veut que tout Danone soit certifié Bcorp d'ici 2030, donc toutes les entités dans le monde. Pour le moment, il y a 20 entités dans le monde qui sont certifiées donc ici au niveau du Bénélux, il y a *dairy* Belgique, *dairy* Pays-Bas et Alpro Belgique qui sont certifiés et je suis en train de terminer *water* Benelux. Après ça, en avril c'est *specialised nutrition* Benelux qui va le faire. On espère que d'ici la fin de l'année 2020, toutes les entités commerciales de Danone ici au Benelux soient certifiées et l'objectif c'est que tout Danone le soit d'ici 2030. Avec les 20 entités déjà certifiées, ça représente 33% des *net sales* de Danone car il y en a des très grosses dedans comme Danone Etats-Unis qui est la plus grosse société qui est certifiée Bcorp au niveau mondial. Bcorp, c'est aussi un gros questionnaire donc ça ressemble un peu à notre *Danone Way* parce qu'ils analysent aussi différents piliers : la gouvernance, les *workers*, environnement, *community* donc pas mal de points communs et en fait, pour être Bcorp, il faut avoir 80 points sur 200 donc pas la moitié. L'idée ce n'est pas de « recevoir une médaille et se dire qu'on est Bcorp » donc moi je l'explique toujours comme ça, l'idée c'est de se dire « On n'a pas gagné la médaille d'or, on est juste qualifié pour participer au jeu et maintenant, on commence parce qu'on va devoir s'améliorer tout le temps etc. ». Ça nous aide parce qu'avec toutes les questions qu'ils ont, on voit vraiment là où on est bons, là où on n'est pas bons, là où on peut s'améliorer etc. C'est hyper exhaustif donc ici moi je l'ai finalisé pour *dairy* Belgique donc j'avais 300 questions auxquelles répondre et ça va super loin, il faut par exemple détailler toutes les émissions de CO₂ scope 1,2,3 et dire ce qu'on fait avec les fournisseurs, qui il sont, s'ils sont locaux etc. Donc, il y a beaucoup de questions qui sont similaires à la *Danone Way*. Depuis qu'on sait qu'on veut devenir Bcorp, on a fait évoluer le plus possible notre questionnaire. Donc par exemple, dans notre questionnaire, on n'avait pas beaucoup de questions sur inclusive diversity donc on les a rajoutées parce que dans Bcorp, il y avait plein de questions là-dessus. On a aussi rajouté des questions au niveau éthique sur tout ce qu'on fait avec les fournisseurs parce que dans Bcorp, ils ne regardent pas seulement Danone, ils regardent aussi les fournisseurs et si on les aide au niveau social, environnemental donc ça va très loin et donc on a rajouté beaucoup de questions là-dessus

dans notre propre questionnaire. On a donc fait évoluer notre questionnaire, et dans l'autre sens, on a fait évoluer le questionnaire de Bcorp parce que dans leur questionnaire, il n'y a pas grand-chose au niveau alimentation et donc on leur a dit qu'ils pourraient ajouter des questions là-dessus et on les a aussi poussés à aligner leurs questions aux SDGs. Au niveau de B Lab, donc l'ONG qui est derrière Bcorp, le questionnaire évolue aussi parce qu'ils le revoient à chaque fois en fonction des nouvelles certifications, des nouveaux labels, des nouveaux ISO, ils intègrent les nouvelles choses qui se passent dans le monde. Ça évolue aussi avec les utilisateurs comme nous qui leur avons dit que ça devait être aligné aux SDGs où qu'il manquait des questions sur tel et tel sujet. Pour le moment, on travaille avec la *Danone Way* pour faire le reporting mais à termes, quand toutes les entités Danone seront certifiées Bcorp, on utilisera le questionnaire Bcorp plutôt que le questionnaire *Danone Way*. Pour le moment, comme il n'y a que 20 entités certifiées Bcorp, on doit faire les deux en parallèle. Pour les *KPIs*, Danone va voir ce qu'on a répondu dans Bcorp pour ne pas devoir faire le travail deux fois donc ça c'était une bonne nouvelle. Donc la *Danone Way*, on fait ça une fois par an mais par contre, les *KPIs*, c'est tous les trimestres donc il y a des reportings sur tout ce qui est *green track* donc tout ce qui est eau, énergie, électricité, déchets, éthique, *HR*, analytics etc. donc pour ça, il y a des reportings réguliers et donc pour la *Danone Way*, pour les *KPIs*, ils prennent les reportings qui sont faits.

- Avant la *Danone Way*, comment cela se passait au niveau du reporting pour consolider les données ?

Je n'en sais rien parce que ça fait très longtemps qu'on a la *Danone Way*. Je pense qu'on a sorti les premiers rapports intégrés dans les années 2000 parce qu'à mon avis, ça correspond avec l'arrivée de Franck Riboud. Pour moi, un rapport intégré, ça signifie qu'on a intégré à la fois les *KPIs* et les *commitments* au niveau durabilité avec le rapport financier. Avant ça, on faisait un rapport financier et à côté de ça, on faisait un rapport durabilité.

- Au niveau du groupe, est-ce qu'ils utilisent le cadre de l'IIRC ?

Oui, mais tout ça vous allez trouver sur notre site Danone.com dans le document « méthodologie ».

- Quels sont les avantages de faire un rapport intégré ?

C'est important de faire un rapport intégré parce que de plus en plus, on est évalué sur tous ces aspects donc c'est important de travailler comme ça. Ça a été pour nous aussi une demande des *stakeholders* d'avoir tout ça. Et donc, les 9 *goals* dont je vous ai parlé au début, ils ont vraiment été déterminés après avoir interviewé les plus de 3000 *stakeholders*.

- Quel genre de questions leur avait été posées ?

C'était des questions pour savoir sur quel *topic* Danone était attendu, sur quel *topic* on n'était pas bons etc. Nos *topics* c'était *Better health, better life, better growth* à l'époque et donc on voulait savoir si on était attendu sur plus de *topics* au niveau de la santé, de l'environnement etc. On travaillait déjà sur le climat, l'eau, l'agriculture mais on devait aller un pas plus loin que minimiser ses impacts. Donc ça nous a poussé à aller plus loin. On travaille aussi avec énormément de partenaires parce qu'on sait qu'on n'y arrivera pas tout seul donc pour les packagings, on a travaillé avec la fondation Ellen MacArthur, on travaille aussi avec l'EVVF pour l'agriculture. On essaye à chaque fois d'avoir des experts pour nous aider sur chaque sujet et aller le plus loin possible ; l'huile de palme, le soja etc.

- Qui s'occupe de vraiment centraliser toute l'information des questionnaires *Danone Way* ?

Il y a une équipe au niveau global. Au niveau *sustainability* mais ça s'appelle « *one planet, one health* », on a des *webex* tous les mois et cette équipe s'occupe de tous les topics qui concernent la durabilité, Bcorp et sur la *Danone Way*. Donc le questionnaire est envoyé et on a des *trainings* pour savoir ce qui a changé au niveau du questionnaire par rapport à l'année précédente, pour savoir comment répondre aux questions etc. Le point faible c'est que le module pour répondre aux questions n'est pas du tout convivial et chaque année, ils essayent de l'améliorer mais ce n'est pas toujours top. Les questions restent globalement les mêmes d'une année à l'autre mais il y en a quand même qui changent, et chaque année, il y a plus de questions et qui vont plus dans les détails, ce qui est normal. Souvent, j'essaye de voir si on a progressé par rapport à l'année dernière, mais c'est toujours difficile parce que les questions changent un peu donc c'est dur de faire certaines comparaisons. On peut aussi donner notre avis à Danone pour le questionnaire, par exemple, il y a des questions qui sont moins pertinentes pour des plus petites entités comme la nôtre comme celle de savoir si on a fait

des études qualitatives pour tel et tel sujet mais on n'a pas de sous pour faire ça ici donc on n'a pas de points pour ça alors qu'un grand pays peut se permettre de faire ça donc ça c'est le genre de chose qu'on va soulever. Il y a aussi certaines questions qui sont un peu biaisées comme par exemple « dans votre CA, il y a-t-il beaucoup d'étrangers ? », chez nous, notre comité de direction est très varié donc on trouve ça positif et eux c'est perçu comme négatif parce qu'ils se disent qu'on a mis des Français partout dans les pays hors Europe mais la question n'est pas bien posée.

- Qu'est-ce qui vous a motivé à publier un rapport intégré ? D'où venait l'idée ?

Il y avait une personne dans l'équipe *sustainability* qui est passé chez *Global Compact* et du coup, ça a fait un peu effet miroir de se dire « il faut absolument y aller ».

- Selon vous, il y a-t-il certaines limites au rapport intégré que vous publiez ?

Je trouve ça bien que ce soit le même questionnaire utilisé partout, ça permet vraiment qu'on ait les mêmes références etc., que ça soit les mêmes pour tout le monde. Mais c'est fastidieux parce que je coordonne chaque fois la *Danone Way* pour le Benelux et les gens se disent chaque fois « Ça y est, Sonia est là avec son questionnaire » et d'un autre côté, de moins en moins car Bcorp a fait que ce soit beaucoup plus intégré et les gens sont plus motivés par le fait d'être une Bcorp, les gens se disent « waw, c'est chouette qu'on fasse ça, waw on est bons là-dedans » alors que la *Danone Way* est plus perçue comme « Ça y est, on doit faire un reporting, on doit répondre etc. ». Donc la perception des gens a beaucoup changé depuis qu'on a intégré ça avec Bcorp.

- Ça vous prend combien de temps de remplir le questionnaire *Danone Way* ?

C'est en novembre qu'ils nous envoient le questionnaire et moi je constitue mon équipe de *topic owners* et je leur demande de remplir leur partie et en fait, comme les *topic owners* que j'ai choisis sont les experts dans ces domaines-là, ce sont des gens qui remplissent déjà des rapports liés à ça, ça va relativement facilement. Je dois peu repasser derrière. Je dois plus être derrière pour mettre des *deadlines* mais ça se passe relativement bien. Et c'est pris au niveau du comité de direction.

- Avez-vous une idée de l'audience de votre rapport intégré, qui le lit ?

En tout cas nos *stakeholders*. Comme c'est un rapport intégré qui est au niveau global, ils l'illustrent avec des *best practices* dans différents pays. Donc l'année passée par exemple, ils avaient pris deux choses de chez nous donc on était content. Donc après, pour nos *stakeholders* locaux, on envoie le rapport intégré et en même temps, on met des *highlights* sur des choses hyper locales et on le partage avec tous nos *stakeholders* locaux et avec le *staff* en interne aussi. Les *stakeholders*, c'est les *retailers*, les ONGs, les fédérations et puis tous les gens avec qui on travaille. Comme on co-crée souvent avec des partenaires, on l'envoie à tous nos partenaires. Donc on l'envoie systématiquement en insistant sur ce qu'on a fait au niveau local.

- Au niveau local, vous publiez aussi un rapport Danone Belgique ou Benelux ?

On a décidé de ne plus le faire parce qu'on s'est dit « pourquoi faire ça s'il y a un rapport global ? » mais par contre, dans l'email qu'on envoie aux *stakeholders*, on met vraiment en évidence des choses locales. Mais on ne refait plus un rapport purement local car c'est une perte de temps. Depuis que je suis là, en 2016, on n'a jamais dû faire un rapport au niveau local. Mais dans le *mailing*, je choisis ce qu'on *highlight*. Et alors, pour qui nous lit, surtout les sociétés de ratings non financières, elles le scrutent à la loupe car ça leur sert pour faire toutes les évaluations. J'imagine aussi que les actionnaires le lisent. Les investisseurs ne sont pas la première cible, c'est une des cibles mais sûrement qu'ils le lisent. Et grâce à ce rapport, on a obtenu par exemple un prêt à taux préférentiel parce qu'on avait fait un rapport intégré qui démontrait plusieurs choses, pas seulement financières et du coup, ça a permis d'obtenir des prêts donc ça prouve que les investisseurs le lisent. On a eu un meilleur taux et ils ont dit que c'était vraiment grâce au rapport. Ça s'est passé l'année passée, il y a eu un communiqué de presse. C'est une bonne preuve de l'utilité d'un rapport intégré. Au niveau local et du *business*, on n'attend pas vraiment le rapport intégré sauf que comme il est bien fait, bien illustré, c'est plus pour les *stakeholders* parce que nous, on utilise plus les résultats de la *Danone Way* où on a des résultats par entité et pour chaque question, on a la moyenne générale et on peut savoir si on est le *best-in-class* ou pas etc. donc on voit exactement où on est sur chacun des points. On sait où on est bon, pas bon, par rapport à la moyenne. Et ça, je l'utilise pour le présenter au comité de direction pour dire « voilà les résultats, ici on est mauvais donc il faut travailler ça, ici ce serait mieux de faire comme ça, ça il faut le mettre

dans le plan stratégique à court terme et pas à long terme etc. » donc ça va aider à développer le plan stratégique.

- Vous savez pourquoi Danone publie son rapport en ligne, interactif ?

Parce qu'avant on imprimait les rapports et on se rendait compte que c'était beaucoup de papiers, ce n'était pas très cohérent et on préfère le faire en ligne, c'est plus interactif, on peut mettre des vidéos. On gagne du temps aussi car quand c'est sur papier, on doit passer par l'imprimeur etc. Ici, on va annoncer les résultats le 26 février et à mon avis, tout sera rapidement en ligne. On imprime quelques exemplaires mais au niveau local, je n'en prends pas beaucoup parce que j'envoie le lien aux *stakeholders* et j'insiste sur les choses locales.

- Vos employés lisent aussi le rapport ?

Au niveau du *staff*, on a des *business updates* tous les mois et dans les *business updates*, il y a toujours une partie « *one planet, one health* » où on présente quelque chose et donc je vais présenter par exemple les résultats de la *Danone Way* pour qu'ils sachent où on en est. Je vais utiliser plus le questionnaire Bcorp que la *Danone Way* et ce sera de plus en plus comme ça parce que toutes les entités ici vont être Bcorp. Par exemple les actions de volontariat qu'on organise pour encourager le *staff* à donner de son temps pour des causes environnementales ou sociales, tout ce qu'on fait en dehors des heures de bureau, ça ne compte pas parce que dans le questionnaire, ils demandent combien d'heures le *staff* a passé à faire ça mais nous on fait un *clean-up* le dimanche, on participe à l'opération thermos, c'est jusqu'à 22h donc ça ne compte pas. Donc là, je vais aller demander si ce n'est pas possible que ces heures de volontariat en dehors des heures de bureau puissent être récupérées parce que c'est un peu injuste je trouve. Et je vais dire que c'est important pour Bcorp, pour la dimension « *inclusive diversity* ». Nous, ce n'était pas le plus gros sujet sur lequel on travaillait mais maintenant, ça a été intégré dans les *trainings* pour tout le monde etc.

- Les *topics owners* qui remplissent le questionnaire *Danone Way* reçoivent-ils des formations ?

Oui, en fait on fait des Webex donc moi comme je suis *Sustainability Manager*, j'ai mon fameux webex « *one planet, one health* » mais après, spécifiquement pour la *Danone Way*, on fait des webex avec les *topic owners* sur les différents piliers. Ils l'ont fait par *company*

goals et puis ils ont demandé aussi en amont s'il fallait faire quelque chose de spécifique sur ce qui était *human rights* et *inclusive diversity* parce que c'était nouveau. Par contre, l'encodage, c'est moi qui le fais donc ils n'ont pas eu de formations sur comment remplir le questionnaire. Donc eux remplissent ça sur Excel et j'ai un outil qui me permet après de tout mettre dans le questionnaire. Pour moi, c'est plus facile qu'eux travaillent en Excel comme ça, ça peut circuler entre plusieurs personnes pour valider ou revoir certaines choses. Je ne voulais pas non plus qu'ils fassent des bêtises dans le module. Indépendamment des *trainings* sur ça, on a aussi des formations spécifiques sur des sujets de durabilité au fur et à mesure. Quand on a eu les nouveaux *company goals*, Danone a décidé de donner une action à chaque Danoner. Donc l'idée c'était « *one voice, one share* », comme tu as une action, tu as aussi une voix pour décider comment doit évoluer Danone etc. Donc on a fait une *survey* au niveau local pour savoir parmi les *company goals*, lequel était le plus pertinent au niveau local. Donc on n'a pas changé les *company goals* car ils étaient fixés mais les gens ont pu dire, au niveau local, lesquels étaient les plus importants. Donc on a fait une grande enquête pour tout le monde pour ça. Et on s'est dit que pour que les gens puissent voter, il faut qu'ils aient bien compris tout ça, et donc on a fait un *training* pour tout le monde pour les *company goals* et on a développé une application où il y avait une roue où on pouvait sélectionner son pays, et voir au niveau local, où on en est donc c'était une application mobile et en ligne et puis on a fait des *trainings* pour vraiment être sûr que tout le monde ait bien compris avant de voter. Et donc ça c'était en 2018. Lié à ça, les gens se demandaient aussi pourquoi on distribuait des bouteilles d'eau etc. donc on a distribué des gourdes et on a mis des fontaines.

- Vous avez déterminé les *company goals* d'ici 2030 en fonction des attentes des *stakeholders*, allez-vous réévaluer ces attentes d'ici là ?

Oui, ça va être refait mais je ne sais pas quand. En 2017, il y a eu la grande enquête avec tous les *stakeholders* et en 2018, ces goals avaient été déterminés. Ceux-là vont rester jusqu'à 2030, ils ne vont pas changer et après, il y aura sans doute les *company goals* pour 2050.

- Toutes les données que vous remplissez dans le questionnaire, sont-elles auditées ?

Oui, c'est audité par un auditeur externe comme KPMG. En fait, les grosses entités sont d'office auditées et les petites entités, elles sont tirées au sort chaque année. Par exemple, j'ai été auditée en 2018 donc quelqu'un de PwC est venu ici pendant une semaine et a checké

toutes les réponses, ils ont tout vérifié, ils ont fait une visite de l'usine etc. J'avais chaque fois invité les *topic owners* et l'auditeur demandait de tout démontrer. Donc c'est le global qui organise ça, qui dit que Pwc va venir, à tel moment. Au niveau global, quand les données sont agrégées, c'est encore une fois audité. Donc moi, je n'ai pas d'audit chaque année.

- Un grand merci pour votre temps !

Interview 2 : Serge de Backer (Cap Conseil) - le 18 mars 2020. Durée : 63 min.

- Est-ce qu'on peut commencer par vous demander de vous présenter ?

Moi je suis conseiller d'une société de conseil en développement durable depuis 17 ans. Une de nos spécialités c'est le reporting extra-financier. On travaille beaucoup avec le GRI et on est formateurs accrédités par le GRI pour la Belgique

- Et au niveau du reporting intégré, vous aidez les entreprises dans ce domaine-là ou comment ça se passe ?

Moi, j'ai un peu suivi la naissance de l'IIRC. Mais bon, aujourd'hui, c'est moi qui vous retourne la question, qu'est-ce que vous entendez par reporting intégré ?

- Donc, pour nous, c'est une nouvelle forme de reporting qui est beaucoup plus concise pour les entreprises et qui fait un focus sur la création de valeur et sur les six capitaux pour donner une meilleure vue de l'entreprise aux investisseurs dans un premier temps et aussi aux parties prenantes.

Donc c'est une approche financière quelque part ?

- Ça combine le reporting financier et extra-financier. On parle du capital humain et de ce genre de choses, donc pas uniquement tout ce qui est capitaux financier.

C'est ça.

- Quelle est la place du reporting intégré en fait dans votre entreprise ?

Il n'y a pas de demande pour cela. Je pense que les gens ne voient pas très bien ce que c'est. Je pense que le reporting intégré on peut le voir de différentes manières, soit de dire il y a

une logique qui s'appelait le *one report* à un moment donné et qui disait on va essayer de mettre dans un seul rapport des performances financières et extra-financières. Et cette manière de voir les choses, c'était déjà un reporting intégré. Donc, il y en a beaucoup pour qui le reporting intégré, c'est ça. C'est avoir un seul rapport dans lequel on exprime son rapport d'activité, ses performances financières et ses performances extra-financières, tel qu'aussi décrit par le GRI, il y a plein de standards de performance environnementale, sociétale, sociale interne, sociale externe. Aussi dans sa chaîne de valeur et dans sa chaîne d'approvisionnement.

- Est-ce que ça, ce n'est pas plutôt un rapport combiné ?

Je pense que dans le langage courant et même chez beaucoup de professionnels, la notion de rapport intégré, c'est ça aussi. Maintenant, je pense que les gens de IIRC, je n'ai rien contre eux, mais je pense qu'eux voudraient que tout le monde sur la place financière « intègre » la notion de rapport intégré comme étant la leur, c'est à dire une approche purement financière, vis-à-vis de laquelle je pense beaucoup d'académiques s'insurgent aussi en disant « est-ce qu'on va tout traduire en termes financiers ? ». Pour le dire autrement plus crûment, mon point de vue du reporting intégré aujourd'hui (ça reste mon discours, mais je suis toujours volontaire pour apprendre plus), c'est qu'on a eu toute une vague dans le reporting qui était le reporting financier pendant des années. Au départ, il y avait le rapport d'activité, le rapport financier. Et puis, depuis une trentaine d'années, les entreprises ont constaté, au vu des défis sociétaux auxquels on est confronté et des demandes de leurs parties prenantes, qu'il était important de rapporter sur d'autres choses que leur performance, soit le rapport d'activités qui disait que tout allait bien. Et puis, en plus, il y a eu des chiffres financiers corrects et là, il y a eu un travail depuis pour consolider ce qu'on appelle les comptes financiers. Il y a une certaine maturité là-dedans, même s'il y a encore beaucoup de débats sur la consolidation des comptes financiers selon les normes, tantôt IFRS ou bien d'autres types de normes internationales. Le rapport non-financier, je dirais, est encore au stade de son enfance par rapport à ça. Lui, il essaye d'expliquer aux entreprises depuis 20 ou 30 ans comment consolider les informations non-financières dans un rapport et comment ? Quelle est la valeur ajoutée apportée sur autre chose que ses comptes ou les activités présentées sous son meilleur atout ? Ça, c'est un peu l'histoire. Là-dedans, les standards comme le GRI ont joué un rôle innovateur et catalyseur puisqu'ils étaient multi parties prenantes et qu'ils ont essayé

de concerter un peu tout le monde. Il y a 20 ou 30 ans la question se posait de dire « aujourd'hui, quand on fait un rapport, comment on fait ? ». C'était déjà une question laborieuse pour beaucoup en disant comment on construit des comptes sur les émissions de CO₂, sur tous les impacts environnementaux. Et encore là, on est sur du quantitatif, donc c'était encore relativement facile de quantifier. On va dire que là, on a progressé énormément ces derniers temps. Mais alors, sur les données sociales ou les données de chaîne d'approvisionnement, on arrive à quelque chose de très intangible. Et quand on dit que les gens sont heureux au travail, ou bien est-ce qu'il y a des enfants dans la chaîne d'approvisionnement, comment est-ce qu'on quantifie ça ? Comment on rapporte ? Au-delà d'une logique descriptive et qui n'est pas toujours assortie d'un indicateur qu'on peut même transformer en Euros. Donc, c'est un peu l'enjeu. Je crois qu'il y a encore du travail, les entreprises avancent là-dessus. Il y en a qui font ça encore toujours dans une logique de réputation, d'image de marque et qui racontent toujours des belles histoires pas toujours crédibles. Il y en a qui font ça un peu plus sérieusement, qui suivent un peu des principes de base sur ce type de reporting et qui essaient de raconter une certaine transparence sur les activités, même si elles ne sont pas les meilleures pour régler toutes les histoires, elles essaient de prendre leur part de responsabilité. Après est arrivé ce que l'IIRC a voulu qualifier de reporting intégré. Je dirais la communauté de gens qui faisaient du reporting a dit « ah mais ça c'est sympa ». Mon interprétation, c'est qu'aujourd'hui, j'ai l'impression que c'est un peu le monde financier ou la place de Londres qui a dit « j'aime bien vos rapports GRI et vos rapports extra-financiers, mais si vous pouviez me traduire un cran plus loin en chiffres financiers, ce que vous racontez ce serait bien ». Et là, on a deux attitudes, soit on dit « ces financiers, ils sont cons, ou quoi ? Ils n'arrivent à comprendre que ce qui est un plan purement financier et ils veulent traduire tout le non financier en financier ». Alors ils ont une approche par capitaux. On commence à réduire les ressources humaines à des euros, l'environnement à des euros. C'est comme si on disait que le langage qui domine c'est le langage de la finance. Des gens plus pragmatiques, ont dit oui « en effet, dans le monde économique, ce qui domine, c'est la finance ». Donc on va se plier aux attentes de ces « financiers paresseux » et qui, disent-ils, n'arrivent toujours pas à comprendre ce que c'est un rapport non-financier, et donc il faut leur traduire toutes les performances en rapport non-financier. Il y a des limites à ça et moi, ce que je constate, sur le marché aujourd'hui, c'est que les entreprises qui ont dit qu'elles voulaient faire (je suis un peu cynique, il faut mettre un peu les guillemets) du GRI 15/20 ans,

se sont dit « tiens, c'est quelque chose de nouveau aussi, on va essayer, et puis c'est un nouveau chantier, ça nous fera des réunions à Londres pour aller voir un peu comment on peut travailler là-dessus ». Et puis, on va essayer d'implémenter l'approche par les 6 capitaux. Mais aujourd'hui, de mon expérience dans ce que je vois autour de moi, de ce qui est publié et en particulier en Belgique, l'approche des 6 capitaux, pour moi, c'est juste n'importe quoi. Chaque fois que je lis un rapport qui s'annonce être un rapport intégré, c'est une approche qui reste extrêmement théorique. Et je suis un peu déçu. Je me dis que ce n'est pas un rapport intégré ça.

- Ce serait quoi pour vous alors un vrai rapport intégré ?

C'est un peu la quête du Graal, mais c'est extrêmement compliqué. Je vais prendre un exemple car ce qui parle le mieux, c'est faire parler les chiffres et on peut le faire avec un rapport classique de développement durable dans le rapport non-financier. Je ferme une usine pour des raisons XY (elle n'est plus rentable ou trop vieille). Forcément, si c'était une usine qui consomme beaucoup d'énergie, je vais diminuer ma consommation de CO₂. Forcément, je vais diminuer mon effectif aussi par rapport à ça, comment je m'y prends pour lier les chiffres de ma performance financière en disant voilà, mon chiffre d'affaires a diminué car j'ai fermé une usine. Bien sûr, je suis génial et tout à coup, j'émetts moins de CO₂. Par ailleurs, au niveau social, on voit qu'il y a du stress au travail il y a des *burnouts*, etc. Forcément, les gens ont été sur une logique de restructuration, de licenciement, etc. Aujourd'hui, même dans les rapports extra-financiers, raconter une histoire comme celle-là, c'est rare. C'est comme si le *CEO* était lui-même en train d'écrire son rapport et qu'il a une vue d'ensemble sur l'entreprise qu'il sait dit forcément qu'on diminue le CO₂. Forcément, si on creuse un peu ça, une entreprise qui aurait déjà une logique de reporting extra-financier performante, elle ferait déjà ses émissions de carbone à la tonne produite et donc il n'y aurait pas d'impact d'une fermeture d'usine sur sa performance. Donc voilà, ça, c'est pour moi, l'idéal d'un rapport intégré ; c'est faire parler les données sociales, environnementales et économiques ensemble. Et pour ça est-ce que l'approche par les 6 capitaux peut aider ? Je ne sais pas. Pour l'instant, je suis un peu déçu et dubitatif par rapport à cela.

- Je pense qu'en théorie c'est ce que veut l'IIRC avec les capitaux car ils expliquent bien qu'un capital peut en influencer un autre.

Je crois que ça fait 10 ans que c'est nouveau. Ça n'a jamais décollé. Moi, je suis curieux d'aller voir ou de creuser un peu plus, mais je me disais qu'aujourd'hui, les entreprises sont encore en train de peiner pour faire des rapports extra-financiers, en toute transparence et pas en ayant l'objectif de faire une belle histoire mais en ayant une logique de raconter ce qui se passe au niveau de leurs performances et de leurs contreperformances sociales et environnementales. Parfois, je me dis que c'est déjà suffisamment compliqué. Ça demande une énergie folle. Qu'est-ce qu'on a encore à les pousser dans une logique de rapport intégré, pour le plaisir de la place financière de Londres ? C'est déjà difficile de publier un rapport extra-financier, il faut déjà un engagement avec les parties prenantes correct, il faut une information balancée, qui soit à la fois les bonnes et les mauvaises nouvelles. Combien d'entreprises osent publier des informations qui ne sont pas toujours les plus reluisantes pour elles-mêmes ? Moi, je crois que si on était déjà là, même le monde financier verrait déjà plus clair. Même les analystes financiers se diraient qu'enfin les entreprises racontent des choses correctement. Peut-être aussi une autre hypothèse, c'est que cette logique de vouloir tout traduire en capital financier ou d'appeler tout ça « capital », c'est assez réducteur. Quand on parle de capital humain, ce sont des femmes, des hommes, ce sont des vies, ce n'est pas un capital.

- Donc, pour vous, l'audience d'un rapport intégré ce serait vraiment les investisseurs et pas d'autres parties prenantes ?

Oui c'est ça, exactement. On a une logique super super financière, comme je disais tout à l'heure. Une logique financière un peu paresseuse pour des gens qui travaillent dans un tableau Excel, et qui voudraient un résumé de la performance toutes dimensions confondues et en Euros.

- C'est intéressant d'avoir votre vue car on a interviewé d'autres entreprises qui ont un rapport intégré et qui trouvent que c'est génial pour toutes les parties prenantes.

Je vois qu'il y a un peu aussi de logique *business* là-dedans. Des entreprises qui participent à cela, parce que forcément, IIRC a des sponsors, donc elle essaie de convaincre les entreprises cotées de sponsoriser sa recherche, son travail. Et donc forcément, quand vous êtes Solvay

ou Umicore, ou la KBC et que vous dites que ça peut être un chantier intéressant de s'inscrire dans le rapport intégré car c'est quelque part encore mieux que l'autre, entre guillemets. C'est intéressant, je pense que c'est motivant pour les équipes internes qui font du reporting depuis 20 ans de se dire « on va essayer une nouvelle méthodologie ». Je reste dubitatif. J'ai vu le dernier rapport de KBC et de Solvay et je me dis que je ne comprends pas en quoi c'est plus ou moins qu'un rapport extra-financier. On a beau me réexpliquer le *framework* de l'IIRC que j'ai déjà lu, je n'ai toujours pas la recette. Peut-être que votre travail est quelque part à la base du fait que les entreprises ne trouvent pas la recette, qui n'a pas l'air très efficace. Il y a déjà beaucoup de boulot sur ce qui reste à faire pour qu'ils apportent leurs performances sociales et environnementales d'une manière simple et évidente et transparente.

- Mais justement, on se demande par rapport à ça, si vous trouvez que c'est utile de publier différents rapports pour différentes audiences, vu que ça n'a pas l'air efficace de faire un rapport qui pourrait tout intégrer, ou bien si, dans l'idéal, ce serait quand même mieux d'arriver à ça si on pouvait avoir un seul rapport ?

C'est une très bonne question. Moi, je pense que cette question est déjà présente, indépendamment du rapport intégré. Bien sûr qu'il faut réfléchir. Le reporting, en fait, c'est plus que de la communication externe de certaines informations. On va dire que c'est l'aboutissement, mais ce qu'on sait, c'est que le reporting, c'est un processus interne assez lourd qui demande à l'entreprise de mettre des systèmes en place, d'identifier quelque part quels sont ses impacts les plus importants et puis alors, elle essaie d'avoir un reporting là-dessus, ce qui veut dire qu'elle doit continuer à identifier l'impact. Elle doit mettre des actions en place pour améliorer la performance. Elle doit évaluer si les actions qu'elle met en place fonctionnent. Et puis, au bout du compte, elle mesure aussi ce qui se passe et elle corrige éventuellement. Par rapport à ça, c'est déjà du boulot et donc par rapport à ça, c'est déjà bien un outil de management, d'analyse. En fin de compte on peut publier des choses, alors on peut publier sous format PDF, à imprimer un beau rapport en 350 pages. Ou bien on peut faire un site Internet interactif avec des menus. Tout ça est intéressant. Et moi, je dirais tout est à prendre. Je prends juste la logique du GRI : du moment qu'on a une table des matières suffisamment claire pour que toutes les parties prenantes puissent retrouver les informations qui les intéressent, c'est fondamental. Moi, je dirais même pour revenir à la logique du GRI, que si l'entreprise m'explique deux choses fondamentales qui sont comment elle a fait pour

identifier les thèmes qui étaient importants en termes d'impact de ses activités et à quelle liste elle arrive à la fin en disant « moi, je suis une entreprise comme Solvay, par exemple. Est-ce que la question des plastiques dans les océans, ça me concerne ou pas ? » Si dans le rapport de Solvay, elle ne me dit pas comment elle gère le plastique alors que c'est une entreprise qui doit en produire beaucoup, je me dis qu'elle ne prend pas sa part de responsabilité. Je pense qu'un analyste financier n'est pas con, il voit ça aussi. Donc on voit les côtés mal dits. Et donc, voilà donc pour répondre à votre question. En fin de compte, aujourd'hui, moi je dis, en effet, avoir tout type de rapport pour tout type de public, c'est très bien, du moment qu'on a une table des matières et qu'on ait un endroit où n'importe qui peut trouver comment l'entreprise a défini le contenu de son rapport en concertation avec ses parties prenantes. Après, si elle dit par exemple « je sais bien que Greenpeace s'intéresse à l'environnement, je veux lui envoyer le chapitre environnemental », c'est très bien.

- Vous avez des exemples d'entreprises qui appliquent déjà bien ce principe de transparence vis à vis de leur reporting ?

Je pense que de manière générale, si vous regardez le prix qui est donné pour le rapport développement durable sur une base bisannuelle par l'Institut des Réviseurs d'entreprises en partenariat avec plusieurs institutions ou patronat, si vous allez sur ce site (*Sustainability Reports Awards*), il reprend un peu tous les rapports qui ont été publiés année après année, qui ont gagné des prix. On peut discuter sur le premier et le deuxième, est-ce qu'ils le méritaient ou pas. On va dire que de manière générale, ceux qui sont dans les nominés et qui ont reçu un prix, c'est que par rapport à un *benchmark* de ce qui existe aujourd'hui sur le marché, ils ont quand même fait des efforts. Je fais partie du jury et je suis extrêmement critique chaque année, mais on doit dire que par rapport à ce qu'on voit par ailleurs, même si ceux qui gagnent, c'est encore imparfait, c'est quand même beaucoup mieux que la moyenne de ce que les gens font. Donc, je ne me trompe pas en disant que si vous allez voir un peu ces rapports-là ils sont intéressants. Et là, quelque part, les gens étaient un peu fatigués de voir qu'on avait Umicore qui avait gagné une année et puis Solvay une autre année, ce sont des entreprises qui ont des équipes assez consolidées de 10 ou 20 personnes qui travaillent parfois là-dessus. Ce sont des grosses boîtes qui ont les moyens pour travailler là-dessus et ils ont des métiers où ils ont été un peu obligés de travailler dessus. Ces entreprises avaient des politiques de reporting exhaustif, c'est à dire qu'avant plus on rapportait mieux c'était ! C'était

surtout un rapport de 450 pages avec 80 indicateurs. Maintenant on dit qu'on n'a pas besoin d'être aveuglé par un rapport de 300 pages avec 80, avec 90 indicateurs. On aimerait bien que vous nous pointiez ce qui est important pour vous et ce qui est important pour vos parties prenantes. Que vous me disiez comment vous avez fait ce choix-là et quelle est votre performance là-dessus. Maintenant, si vous voulez rapporter sur plein d'autres choses, en plus vous pouvez le faire et mettre ça accessible sur votre site internet par exemple. A priori, ce n'est pas ça le plus important aujourd'hui pour les parties prenantes, arrêtez de nous noyer dans trop d'information qui tue l'information. Et là, comme vous disiez tout à l'heure, je crois que c'est tout à fait vrai, avoir aujourd'hui un contenu qui est propre à certains publics cibles c'est parfois trop souvent oublié. Le reporting est parfois fait comme une espèce de pavé qu'on lâche à un moment donné, une fois par an avec un communiqué de presse. Vous avez toutes les équipes qui font ce rapport, qui sont tristes parce qu'elles disent que ça demande un boulot incroyable et que personne ne lit ce rapport. Il manque parfois une touche de communication, d'identifier les publics cibles et de distribuer l'information selon le public cible. C'est un enjeu. C'est une question qu'il faut se poser, mais qu'il faut se poser en amont du rapport, au-delà de la méthodologie d'identification du contenu. Aujourd'hui, on est dans l'interactivité, on est dans un monde qui réagit jour après jour, on est dans un monde qui veut être engagé plutôt que communiquer. L'entreprise a été habituée pendant tellement d'années à une communication unilatérale, à payer des boîtes de communication qui leur faisaient du storytelling avec de belles histoires et des belles images que personne ne croyait. Et les entreprises étaient aussi habituées à payer cher des boîtes de communication pour communiquer en situations de crise parce qu'elles avaient des problèmes majeurs et n'avaient pas dit qu'elles devaient faire face à tels et tels enjeux. Pour les clients, plus vous êtes transparents, plus les situations seront acceptées si dans la presse, on parle de problèmes comme celui du travail d'enfants dans votre entreprise, on peut mieux réagir, dire « oui, on sait c'est une zone compliquée, on y travaille » etc.

- Que représente pour vous la gestion intégrée ?

Pour l'instant, ça ne m'a jamais convaincu mais si vous trouvez des entreprises qui font bien ça, je suis curieux. Aujourd'hui pour moi, à part un recueil théorique qui explique la beauté de l'approche, je n'ai jamais vu de rapports qui abordaient vraiment ça mais je suis ouvert à découvrir des rapports intégrés performant, à comprendre mieux des méthodologies

d'implémentation de ça mais j'en suis juste au stade où je constate que même faire un rapport financier qui essaye d'intégrer les dimensions sociales et environnementales, c'est un travail conséquent et compliqué pour encore beaucoup de gens. Donc je suis ouvert à découvrir ces rapports mais je n'ai pas encore très bien compris en quoi c'était différent par rapport à un rapport extra-financier qui se voudrait correct et performant, bien fait, qui respecte les principes de base etc.

- Quelque chose d'important dans le rapport intégré est la concision, le fait qu'il permette aussi d'avoir une vue globale de l'entreprise, que pensez-vous de ça ?

Oui tout à fait, mais il n'est marqué nulle part que les rapports extra-financiers doivent faire 300 pages. C'est ce que j'expliquais par rapport au processus de détermination de contenu. Si quand on fait son exercice de matérialité on constate quels sont les thèmes principaux et qu'on fait un rapport de 2 pages sur chacun des thèmes matériels en montrant en quoi c'est important pour l'entreprise, comment on gère ça et comment on évalue sa performance, pour moi c'est un super rapport. Les entreprises sont toujours à faire des rapports de 200 pages mais nous on les encourage toujours à se concentrer sur l'essentiel et à bien expliquer pourquoi. Mais imaginez la tension que vous mettez dans les entreprises en faisant ça. On leur demande une transparence, sur le choix qu'elles font pour dire que tel thème est important et tel autre l'est moins et donc en faisant ça, elles vont peut-être vexer certaines parties prenantes qui disent que « tiens, elles s'en foutent de ça alors que je pensais le contraire et elles ne s'occupent que de ça et ça », donc les entreprises dévoilent leur stratégie et ce qui est important pour elles. Et si elles annoncent que tel et tel point sont importants mais ne font rien là-dessus et ne sont pas crédibles sur leur approche, elles dévoilent leur stratégie donc c'est une logique de transparence. Alors qu'elles le mettent dans un rapport, intégré ou pas, ça m'est égal, c'est le processus qui est important, la transparence, le choix de dire « ce sont mes impacts importants et c'est ceux-là que je gère en priorité ». Donc que ce soit dans un rapport financier, intégré, d'activité, ça n'a pas d'importance moi je dis « chapeau, c'est ça que je veux lire » et à partir de ça, si on trouve que l'entreprise se concentre sur les mauvais sujets ou quoi, on peut se forger une opinion, la trouver responsable ou pas, voir si elle correspond à nos attentes. A partir de ce moment-là, n'importe quelle partie prenante peut se forger une opinion et c'est dans cette logique de transparence que chacun peut se dire « je reste ami avec cette entreprise ou pas ». On peut aussi voir si les

entreprises communiquent sur les sujets qui sont vraiment matériels pour elles, donc si une banque communique sur son électricité au sein de ses bâtiments etc., on va plutôt vouloir savoir ce qu'elles font avec l'argent, où elles investissent etc.

- Donc pour vous, la question de la matérialité se trouve vraiment au cœur de tout reporting ?

Oui, bien sûr, avant même la traduction des indicateurs en capitaux pour qu'un financier paresseux puissent les lire plus facilement.

- Vous avez travaillé pour Spadel il y a quelques années, avez-vous un avis sur leur reporting actuel ?

Je n'ai pas regardé leur dernier rapport mais je les ai entendus sur certaines de leurs politiques. Je trouve que Spadel, quand elle dit que c'est une entreprise d'emballage, c'est correct. On a travaillé avec eux il y a 7-8 ans donc ça remonte à quelques années mais on connaît bien le consultant qui travaille avec eux. Spadel a une logique quasi obsessionnelle de préserver une zone de biodiversité pour éviter l'épuisement de sa matière première qui est l'eau et ils sont quasi plus strictes que les autorités publiques wallonnes pour monitorer tout type de pollution sur un territoire et l'éviter car s'il y a de la pollution dans l'eau, leur eau est foutue. Ils travaillent énormément sur les emballages et les déchets en essayant de les diminuer mais ça restera un défi permanent chez eux puisqu'ils sont une société d'emballage avant tout. J'ai aussi entendu, dans une logique plus mécénale, qu'ils allaient aider dans les pays en voie de développement, pour qu'ils aient accès à l'eau, activer des systèmes d'assainissement etc. donc c'est du mécénat et pas de la responsabilité sociale (entreprendre en dehors de leur business), mais c'est intelligemment fait parce que c'est en rapport avec leur core business.

- Que pensez-vous du reporting intégré pour Spadel ?

Je vous donne mon point de vue mais il peut y en avoir 10 autres. Je vais avoir un propos plutôt positif : si ça motive les gens qui font le reporting de prendre la recette IIRC pour faire quelque chose, tant mieux. Moi je dis souvent aux gens « faites quelque chose mais si vous préférez travailler avec IIRC, travaillez avec IIRC, si vous préférez travailler avec GRI, travaillez avec GRI etc. ». Donc moi j'encourage toujours les gens à faire quelque chose et je ne vais pas

être négatif. A mes clients, je leur dis toujours « faites quelque chose avec vos parties prenantes mais que vous fassiez une réunion, 3 coups de fil ou bien un gros sondage, du quali, du quanti, super mais faites quelque chose » et pour le reporting, je leur dis que c'est du boulot, c'est sûr que c'est un outil de management, c'est de la stratégie quelque part et donc si vous faites quelque chose, quelle que soit la recette que vous appliquez, c'est super. Demain, si vous constatez que chez Spadel, l'envie de l'équipe de communication est de faire du reporting intégré, parce qu'ils ont été séduits parce qu'ils ont été en contact via The Shift avec telle entreprise qui fait du reporting intégré, surtout dites-leur d'y aller. En définitive, je dirais que le développement durable s'en portera mieux si Spadel fait quelque chose mais ils font déjà beaucoup. Donc s'ils veulent passer à l'étape suivante et faire de l'intégré, très bien, ça peut être un chantier qui les motive, qui motive les équipes en interne, leur donne un nouveau défi. Mais donc je resterai toujours pointu sur deux choses c'est l'intégration des parties prenantes et appliquer le principe de matérialité dans la définition du contenu, que ce soit de la stratégie ou du reporting. Donc si Spadel veut se lancer là-dedans, c'est très bien. La question se posera toujours pour eux de la commodité ou de la disqualification du produit entre de l'eau en bouteille et de l'eau du robinet. En tant que professionnel du développement durable, je ne peux m'empêcher de penser que transporter et vendre de l'eau, ça génère des déchets donc il faut vraiment travailler sur la fin de vie, la recyclabilité, l'emballage etc. Donc là, il y a du boulot mais je crois que s'ils peuvent augmenter le taux de recyclage et fermer la boucle en termes d'emballages, je crois que c'est un projet plus important que le reporting intégré pour eux.

- Quand une entreprise vient vous demander des conseils en matière de reporting, quel cadre lui conseillez-vous ?

Ce n'est pas qu'on est vendu au GRI mais forcément si on est formateur accrédité par le GRI depuis 10 ans, quand ils viennent chez nous, a priori ils savent qu'on est « Monsieur et Madame GRI » pour la Belgique donc ils vont travailler avec nous en connaissance de cause mais on leur dit toujours qu'on n'est pas obsédé par ces standards ni vendus au GRI. Les gens qui viennent chez nous veulent savoir comment s'y prendre pour faire un rapport de développement durable, quelles sont les méthodologies, les liens avec les SDGs etc. On dit un mot sur le rapport intégré, on leur dit que ça existe, on explique les différences entre les différents rapports. Mais on n'a jamais eu une demande d'une entreprise qui voulait faire du

reporting intégré, sans doute parce qu'on est « Monsieur et Madame GRI ». Mais le GRI et l'IIRC siègent dans le conseil d'administration l'un de l'autre, c'est conciliable.

- Que pensez-vous des normes GRI ?

Je trouve que le processus de définition de contenu du rapport est très bien et peut servir pour la définition d'une stratégie. Je trouve que les recettes proposées par le GRI ont le mérite d'exister et rassurent beaucoup d'entreprises et de parties prenantes. Mon constat c'est que quand on fait son exercice de matérialité pour son entreprise, souvent, les entreprises terminent l'exercice en ayant entre 30 et 50% des points d'attention, des éléments pertinents ou matériels pour lesquels le GRI n'offre pas de recettes pour faire un indicateur etc. Mais le GRI dit que si on ne trouve pas la recette dans sa table des matières, on peut toujours inventer sa recette en suivant tel et tel principe. Donc ça c'est quelque chose auquel je suis confronté et je ne pense pas que l'IIRC offre plus de réponses à ce niveau-là.

- Comment voyez-vous l'avenir du reporting ?

Bonne question. Il y a deux choses. Il y a une réglementation qui est de plus en plus pressante. Pour les entreprises d'intérêt public, vous avez sûrement vu la transcription de la directive en droit belge sur les différentes législations, ça c'est une réalité qui date de 3 ans mais je dirais qu'elle n'est effective que depuis 1 an et demi, c'est-à-dire que le temps que l'organisme de contrôle se mette en place en Belgique pour aller taper sur les doigts des entreprises cotées, donc d'intérêt public, qui ne publiaient pas de rapport extra-financier. On voit que certaines entreprises se bougent tout à coup uniquement parce qu'il y a une législation. Donc ça c'est une première tendance forte : souvent quand il y a une loi, ça donne le ton au marché. Je pense aussi que la pression des parties prenantes, sur certaines dimensions comme le climat etc. font bouger les entreprises parce qu'elles savent qu'elles ont certains impacts et donc qu'elles doivent publier à ce sujet. Je crois aussi qu'il y a une tendance timide qui fait que tout doucement les entreprises comprennent que ce n'est pas une contrainte mais un avantage compétitif de se positionner par rapport à ses concurrents sur certaines dimensions et montrer qu'on comprend les attentes de ses parties prenantes et qu'on les intègre dans son business. On va vers quelque chose de plus matériel donc plus concis, plus important, plus impactant, plus interactif. Mais pour moi, tant que les entreprises font quelque chose, c'est super.

- Merci pour vos réponses !

Interview 3 : Marianne de Bie (Schiphol Group) - le 26 mars 2020. Durée : 54min.

- First, could you introduce yourself?

My name is Marianne de Bie. I am a Senior adviser at the Corporate Communication and Public Affairs Department of Royals Airport Group.

- For how long have you been working in the company?

I am working in the company for over 30 years and in the last 10 years, I've been involved in the annual report.

- When did you start publishing your first integrated report ?

It depends on what you define as integrated report. We started over the year 2009 by combining the sustainability report with our management report and our financial report. A lot of companies still have a separate annual report and separate sustainability report or environmental report. So, we started combining those two in 2009 and we asked permission to do that from our CFO and he said « yes, you can do this, you can make one annual report out of it provided that all the data in the sustainability and environmental stories can be verified ». So, that was the basic, the steppingstone on which you go on with integrated reporting. And to answer your question, we think our real integrated reporting started as from our report in 2014 because then we implemented a value creation model.

- For you, what were the main differences between the combined and the integrated report ?

We joined the IIRC pilot project in 2011 I think and then in this pilot project, the famous framework was created and we started working slowly with the framework but you don't jump from what you are going now to an integrated report, it's a kind of journey in which every year you go a bit further.

- Can you say that the report you publish today is fully integrated ?

No, because you can never say that. First of all, we don't put on the cover that it is an integrated report. There are always places or subjects you have to keep on working on and every year, we improve a little more. When you have an integrated report, it's not only that you have a value creation model, not only that you have a materiality matrix. Of course, there are prerequisites, there are standards for integrated reporting but in themselves, if they don't reflect the real DNA of a company, the real being of a company, it's still wrapping paper. So, communication wise, when I joined the communication department, I was aware that communication is a dialog, is a process, and we always say «you should not wrap an empty shoe box in golden paper but you should also not wrap a jewel in bank paper, it should match». So, if you are not perfect yet and not completely there yet on some of the issues and subjects, you still must go on. You should not say « that, we don't do », it's a journey on which you learn how to tell the completely transparent and true story. So, we keep the value creation model as the red line throughout the story of the report and you see that it makes some sense that you have material topics, a strategy, trends and risks. In the ideal world, you have a vision (where you want to go, the top of the mountain), but if there wouldn't be any trends and development on the outside, if there would not be your own weaknesses and strengths on the inside, if there would not be your stakeholders who think that there are certain issues you should lie awake of, which are the material aspects, then, the road towards the mountain would be very easy but it is always influenced by external developments, internal developments. I don't dare to see what the annual report of this year would be after the Corona crisis. Our vision and mission will probably stay the same but there can be a lot of shifts in the developments, what you have to face in the future and there can also be shifts in our material aspects or in what the stakeholders think is important.

- Why do you choose not to write «integrated report» on your report ?

We can never say « it's a completely integrated report » and it's not something for us that is necessary to show off, it's our annual report and we do it in an integrated way because this is the way we want to do it. I think we will never write it because integrated reporting is a way, a message, to tell the complete and true transparent story.

- Don't you think it could be better for your image ?

No, our investors know what we are doing, they are following this closely. We have the GRI standards in the report, we have the Global Compact, we have Green bond reports, they do calls with our investors relation department all the time. We are very much in close contact with the investors and financial market.

- Why did you decide to publish an integrated report ?

We were looking for a way to match the management report and the financial report with all the other subjects that concern our company. If you look at the sustainability report of a company and you look at its annual report, it's almost like you are reading about two different companies, there are two stories. But there should not be two stories, any coin has two sides to make it complete, you need to have the complete story. And as an airport, you have such an impact on your direct environment, you live with your stakeholders, you live with all the companies you provide economic benefits for, the companies on site, the airlines, the shops, the hotels but you also create a lot of nuisance for the neighbor, air pollution, noise etc. So, on the one side, you are an enormous economic driver for the country but on the other side, you leave an enormous footprint. So, if you live with that throughout the year and you can't have a license to grow without support of your stakeholders then you have to incorporate all those things and also the negative things in your way of doing business. So, from the early days on, long before 2009, we have put a SWOT analysis in our report and we are talking about the things that our stakeholders think are important. It was a logical way to include the environmental and sustainability story and results into the management report and with the framework of the IIRC, we found a way to make it even more integrated, to make it more clear who we are and what we think is important for how we are doing.

- Do you think integrated reporting is an answer to the limits of financial and non-financial reports ?

Sometimes, there is commercial confidentiality and in the case of an airport, it's security confidentiality. Our most important material aspect is safety and security but about security, you can't say everything because security stands or falls with what you don't tell about it. Because you should not make people want to do bad, you should not make them any wiser. So even if this is the most important material aspect for our stakeholder, there is a limit about

what you can tell about it. For example, after the terrorists attacks in Brussels, we implemented a topic « land site security and how you can protect your airport from shooters or bombs » but all the things you have in place to prevent that in the best way you can, you cannot write about it in the annual report. We can't overcome this limit with integrated reporting. There will always be limits in the transparency you can give financial confidentiality, about things you plan to do or acquisitions you are looking at, you can't talk about it. So, an integrated report should be completely transparent but there are limits due to commercial sensibility and competition and financial things you should only reveal after the facts.

- Indeed. Do you think there are some criteria companies need to meet in order for integrated reporting to be relevant to them ?

I think this form of reporting can be applicable to all companies. Because every company has an impact. In Holland, integrated reporting is becoming more and more mainstream. I think if a company takes its way of doing business seriously, then they should know about what their impacts are and a way in which integrated reporting helps is that you have to have data to report on, on those things you have an impact on. Also, the non-financial can open your eyes and may even change your strategy. It may even change the way you are doing business.

- What do you think is the audience for integrated reports ?

All stakeholders. We include all the stakeholders when we make our materiality matrix so they will certainly read that because they know they have had a great importance on how we defined our material topics and we know that we are followed by shareholders, by neighbours, financial market and as an airport, you are really at the center of the public opinion. If they read the whole annual report, no, I would not say that. Sometimes I joke, I say «the only ones who read the integrated report in total is the accountants and the team that makes it».

- Do you send the report to stakeholders ?

No, we publish it online. We will let them know by sending them an email that the report can be found on a certain website.

- Do you ask them for a feedback ?

We have a feedback button but that very little happens. We know that the supervisory board is very happy, and we know that our accountant heads is involved all the way in writing the annual report, so they are probably happy. The neighbours will never be happy but they can read about how we have done with noise, accessibility etc. An annual report is what it is: it's a report of the year, telling your story, what you have done well, what you have failed, why you have changed your way and telling what you are planning to do in the near future and something telling how you will correct the things you failed. It's mainly about the year, how have you done and it gives you a view for the future, what will be your targets for the following year, what is important and you have not reached your targets, what you will do about it. If you made promise to the neighbours to decrease noise and data show you have not succeeded, then you should write what you are going to do more.

- Do you think you can meet the needs of different audiences with an integrated report?

Yes, and I think it's better than separate financial and non-financial reports because there is one combined story.

- What are the major steps to go from a combined report to an integrated one ?

The combined report in 2009 was a first step and then we joined the pilot program of the IIRC and then we made a value creation model in 2014 and we have been a member of the IIRC and we are in the strategy group of the IIRC. Integrated thinking is the basis for integrated reporting. You have to have a certain level of integrated thinking if you want to start integrated reporting. But for us, it's making the integrated report and telling your complete impact on everything that you do, on the capitals and defining your material topics and reporting your results along the line of the material topics that made us better in integrated thinking. And because you are better in integrated thinking, your next integrated report will be better. So it's a wheel.

- How did you determine your value creation model ?

For the first one, we met ourselves and then we went with a group with internal people from all different kinds of departments and we explained what the value creation model was and

asked the question «Do you recognise yourself in this, do we miss something ?». And basically, we do this every year.

- What represents integrated thinking for you, how is it implemented?

I think you can't implement integrated thinking, you have to open your mind to think integratedly, you have to consider not only financial-based results but also other things, the extra financial things that are just as important, on the same level and this needs a kind of awareness in the board, open-mindedness in the board and to make a report in which everything is of the same relevance and the same importance opens the mind of a board because it shows them once a year how you really have performed on all the material topics and they are accountable. You can't just say anymore «we have done well», you must have data, you make those things as important as the finance.

- Indeed. But do you see other benefits than this that show into the board? What are the other benefits of integrated thinking?

Yes, because for me, it's essential to get a support base, to continue to exist as a company and to develop further.

- Do you think it is essential to have integrated thinking in the company to publish an integrated report?

Yes, but I wouldn't expressly call it integrated thinking because a lot of people think integratedly but they are not aware that they do that. Good managers and good boards already have that in their teams. And indeed, the annual report is a mirror in which they look every year.

- And do you think that you had to adapt your strategy during the process of implementing integrated reporting?

No, it goes side by side. It's the way that you find your place in the society that you have to adapt your strategy. And every company kind of reviews everything, and good companies review their strategy once every three or four years.

- Okay. So, it had nothing to do with integrated reporting?

No.

- OK. And for integrated thinking, do you have like integrated dashboard in your company to gather data?

Yes.

- And did you do everything by yourself or did you call on external experts ?

No. We did this on our own and we did not even call on the IIRC. We are part of it. And there in Holland, for big Dutch companies shareholders ask us to tell the whole and transparent story. In our case, our main shareholder is the state of the Netherlands, the government, and they want to have a complete transparent view of everything, how we are performing. And we have had a lot of help in the last past 10 years from our accountant because they also have special teams now, sustainability accounting, and they dig deep in the extra financial data. If they are not happy, they slap you in the face, and they say: « No, this is not true what you're writing, this is nonsense » if it's the case. «Please correct it. This is not good ». And then you talk.

- You talked earlier about the materiality matrix but how did you determine it?

Every third year, we do a big update along with stakeholders and the two years in between, we do a life update. And that's all written in the annual report in the chapter « what do our stakeholders think of us » and we've done it last year. And then you go to do it internally in the company and we do exactly the same. And then you make a matrix. And what we did is we organized a stakeholder dialogue with our stakeholders to confirm the matrix.

- Ok. Do you do the matrix based on several principles? For instance, GRI or IIRC?

We used both. It started with GRI topics. But we had to take it a bit further. In our case, network of destinations for airports is very important and you have also very much branch specific material topic. And we reclassified them beforehand because we know as a company with both its feet in its environment, we know the things that are alive with our stakeholders. We read them in the newspapers. We have discussions with them. So, we make a kind of briefing with clusters and then we go to our stakeholders and we ask, do you recognize

yourself in this or are we missing something? And this is how material aspects are determined.

- So, your current report still follows the GRI guidelines and the IIRC ones?

Yes.

- OK, so it's easy to combine all ?

Yes. Well, GRI is compulsory for us as a state company. We have to comply with the GRI. So it's a must.

- OK. And now regarding more the data collection side. How do you collect data ? Is it different than when you had to collect data for a traditional report?

No. We know what we want to write, about their effect and all the things within the material aspects. And then we go and found the right departments and the right people. And we start giving them a form in which we want them to provide us with content. And we give them a format in which we want them to provide us with data.

- Okay. Did you have a pilot group that was in charge of implementing the integrated reporting in your company?

Not really. We have the annual report core team and a team of a couple of people, and with just do it by ourselves.

- Okay. So how many people are in charge of writing the integrated report?

We have a basic group of four persons.

- And is it more difficult to actually write it than the traditional one?

No. Both are difficult. But that depends on the nature of the company. An airport is not a paper company. An airport is very much an operational company. We have floor managers, we park aircrafts, we do maintenance of the runway. We are very much an operational oriented company. So, we are not a company of strategists who can have the peace and quiet to put their feet on the window and think, « hey, what will the future bring us? ». So that is every year a bit of a hard exercise to get people to think, because they want to do their job.

They don't want to write things or deliver data or whatever. But everybody knows that it has to be done. And when the annual report is finished, everybody is proud of it. They see themselves. They have delivered a story they have given the data. So, they see that story back in the annual report.

- And do you pay attention to the conciseness of the report?

This is a bit of a problem.

- Yes, we saw that your report was quite long. How do you make choices?

Well, it's also because we changed this year from vertical to landscape format. We did it with a lot of visuals that also made it longer and thicker. And as a state-owned company and one of the main economic engines of Holland, there are so many things they (« they » is our shareholders), want us to write about. Sometimes I think we write too much. But then again, it's important for us to report on that. So, the way ABN AMRO has done it, like a core and more approach and made a smaller basic one and supplements is great. I think still that we will make one big annual report, but maybe we will make a kind of a thinner, more storytelling public version of that.

- So why don't you apply the core and more approach?

Because for us, it's a one a year thing. We don't do continuous reporting. We are an airport and we are not a bank. A bank has much more writing and data and reporting in its DNA. We are not. And we think once a year we have to make an annual report and then we make it the best that we can. And it's not an aim in itself to win prizes or an aim in itself to make it more beautiful than we have to.

- Ok. Now for the assurance, is it different than what you had to do for your traditional report?

No, no. We have assurance and the accountants are all the time checking us and challenging us and correcting us. It has become more and more important the last years.

- And according to you what were the main challenges linked to integrated reporting for your company?

To get people to deliver content.

- And do you believe that you lack IIRC mentoring?

No. This is an internal thing that we have to force ourselves. We are very grateful for the IIRC because they gave a lot of inspiration. And when you go to IIRC meetings, you see other people and you talk with them and you find out that they have the same problems or that they do it in a certain way. And then you think «oh, this could be an idea for us». So you get inspired. Being involved in integrated reporting means being part of a network of companies that share ideas.

- Okay. And do you think that it costs a lot to implement integrated reporting?

No, no. Look, if you do it the way that we did, like step by step, I mean, you don't have to report your value straight away on six capitals. You can also begin with the two or three for your most important capitals. And you can make your first materiality matrix and then the year after, you can go further.

- And do people in your organization receive some training to be able to give the right data for the integrated report?

No.

- OK. And don't you think it's a reason why you had some challenges?

No, it's just that they are too busy. At the end of the year when everything has to be closed and everything is finished, there's always in a lot of companies, a lot of panic towards the end of the year because you go slow on certain projects, because you think «oh, I still have time». And then suddenly the management and the board of management is right on your back. You have to finish things.

- And what do you think are the advantages that integrated reporting can bring to companies or to external stakeholders?

Well, it's a total package of the total story, not only financial results, but also results on other things that are important and have a societal impact.

- So, do you think that it can provide a better understanding of the organization's value creation process?

Definitely.

- And do you think that is also a better communication between the different departments in the company?

Yes. Now you see the complete package. And they see where they're building blocks. If you have to build a big house, you have a stone, and everybody has a stone. And with the annual report, you see the building. And there are employees who suddenly feel, « oh, they write about it. So, what I'm doing is important ». And it also makes the people very proud.

- OK. And do you think that in the end it can lead to a decrease in the cost of capital?

I don't know. I'm not a financial person. The integrated report and the way it is presented and the assurance by the accountant do give a better and easier access to the capital markets. The trustworthiness you show by making an integrated report then maybe it'll help.

- OK, so do you think the integrated report enables the company to improve the company's relationship with its stakeholders?

Yes of course.

- But do you think there are also limits to integrated reporting?

Yes, there comes a moment that within your own organization and what your organization can do it is what it is.

- And do you think that there is a gap between the information that is provided by the companies in their integrated reports and the information that is sought by the investors?

No, it shouldn't be.

- And can I have your view on the IIRC framework?

It has helped a lot to open our eyes. They are now revising the framework. And it is very inspirational. You put a framework there on the best of your knowledge that you have at that moment. But when you go working with it, you notice that things can't be like that. I can give you an example. Wayfinding in an airport: when you arrive in a very big airport, like Schiphol, you can't find your way. The wayfinding was designed by people sitting on their desks and they think that they were doing exactly the right way. But then people start using it and they can't find the terminal, or whatever. And then you only find out the way that we have thought it before, we have to adapt it slightly.

- Okay. And are there some parts of the framework that you follow and others that you don't?

No, we try to do the whole framework.

- Okay. Do you think it's possible to publish an integrated report without following the framework?

Yes.

- And how would you do that?

I do not know because we have chosen for IIRC. The framework is really a very good tool because it sets all the capitals. It makes you think that you have to say something about those capitals. But if integrated reporting is really about telling the complete, transparent and true story of your company, for me, at least, I don't care how you do it, but for us the framework has proven very, very useful.

- And do you see some areas of improvement within the framework?

No, not yet.

- How do you assess the relevance of the integrated report? Do you have KPIs on how you should meet the needs of stakeholders or how do you know that it's good for your stakeholders and your investors?

No, no. It's actually the other way around. In the materiality analysis with all the dialogues that we have with the stakeholders, we hear where we are doing right or wrong. And in the

integrated report it is only a reflection of the way that you are acting. And it says how you are behaving yourself. It says how you are acting, how you are performing in this. It is not nothing much more than a big pile of paper that comes out every year. More important is the process in making the annual report that you find out by writing where you have not been doing wrong, where there are gaps, where do you go? This is the process. And with those things, you have to improve next year. But the integrated report is such. It's not the aim. It's a tool to identify and really see where you have performed and where you have underperformed according to your own KPIs that your organization has set itself for itself and to fulfill your mission and vision. And your mission and vision are what you want to be as a company.

- Do you see that integrated reporting is the future of reporting or not, in your view?

In my view yes.

- And can I ask you why?

Because when you give out an annual report it should be a reflection of the year and the step that you want to take. And it is also a mirror if you are saying that you have accomplished your mission and vision. It's also a mirror if you really are doing what you want to be doing. If you are really doing what you said you were doing. If you are really going that way to what you want it to be as a company.

- Ok. So, as a conclusion, what are your hopes for how the integrated reports will develop in the future?

Now, I think they are really far. I know that investors will look more for extra financial results. And not only financial results. And I think that as a movement, it's vital that they are there and that they opened the eyes of the world to show that not only finance is important. The basic thought about integrated reporting is that in the end, you should create value. Your value creation should be positive on all the capitals. Especially now with the corona crisis.

- Thank you very much !

Interview 4 : Consultant des Big Four désirant rester anonyme - le 25 mars 2020. Durée : 65 min.

- Est-ce que je peux vous demander de commencer par vous présenter ?

Avec plaisir ! Mon nom est XX et suis responsable chez XX pour tous nos services de *sustainability*. Et alors nous on conseille des entreprises, plutôt des grandes entreprises, vis à vis tout ce qui concerne la *sustainability*, ça va du rapportage à la stratégie ou des programmes dédiés à certains *topics*. On fait tout ce que tu peux imaginer qui touche la *sustainability*. On donne des avis sur ce point-là. On est aussi l'auditeur pour la *sustainability* chez beaucoup d'entreprises.

- Vous avez beaucoup de demandes pour le reporting intégré ?

Oui et non. Nous, on est quand même une marque très reconnue et tout ce qui est lié au reporting, c'est un autre type de consulting que ce qu'on fait. On est plutôt un consultant stratégique et aussi on aide nos clients pour des *process* très, très, très complexes. Et pour nous tout ce qui concerne le reporting c'est moins notre *core business*. C'est plutôt par des consultants un peu plus petits, qui sont plus « niche », mais aussi des consultants que nous on appelle *one man shop*. Nous on fait plutôt les travaux et les *process* quand ça devient plus compliqué, plus large. Alors à ce moment-là, ça arrive chez nous.

- Mais vous vous y connaissez en tout ce qui est stratégie, etc. derrière la mise en place du reporting intégré ?

Oui ! Le reporting c'est le produit final qui est publié par les entreprises. Nous on aide souvent avant le reportage.

- Ok parfait ! Selon vous, pourquoi est-ce que les entreprises implémentent-elles aujourd'hui un reporting intégré ?

Classiquement dans le processus de création de valeur, le *focus* est surtout financier. Naturellement, tout ce qui est non-financier ou qui inclut *sustainability* a principalement un impact sur les finances. Alors, pourquoi on doit bouger vers *integrated thinking* et reporting ? C'est une manière pour gérer mieux le non-financier et aussi pour finalement voir comment le non-financier a un impact sur le financier. Parce qu'en améliorant le non-financier, tu vas indirectement aussi améliorer le financier et les résultats financiers. Alors le non-financier et le financier on ne peut pas les regarder comme deux choses séparées, c'est intégré et ils sont

liés. C'est pour cela que c'est important de penser au reporting intégré et au *integrated thinking*.

- D'où vient la décision de passer à un reporting intégré ?

Pour moi, il n'y a pas une réponse générale ici. Ça dépend d'entreprise en entreprise. Je vois quand même que la pression venant des investisseurs est importante, que ça joue un rôle très important. C'est donc un volet très important. Un autre volet qui est important, c'est que quelque part, il y a maintenant une conscience, on comprend que le non-financier a cet impact sur le financier. Et si t'es capable de voir ça en tant qu'entreprise, alors c'est une bonne pratique de le faire. Alors ça vient aussi de l'interne. Les clients peuvent aussi jouer un rôle. Pour moi les 3 qui poussent le plus sont les investisseurs, les clients et l'interne (le *business model* va changer en fait).

- Est-ce que pour vous, il y a des critères auxquels les entreprises doivent répondre pour que le reporting intégré soit pertinent pour elles ? Par exemple, en termes de secteur, de taille etc. ?

Pour moi, c'est intéressant pour tout le monde, parce que si on pense au *sustainability*, tout le monde pense aux grosses entreprises qui sont qui ont une empreinte carbone importante mais en fait, je pense que c'est plutôt tout le monde qui doit penser à ça. Parce que comme entreprise tu fais partie d'un *bigger picture*. En fait, ça veut dire que dans un monde global, tu ne peux pas penser comme dans un silo parce que tout est lié. C'est important pour tout le monde parce que tu fais partie d'une économie globale, alors si tu ne bouges pas sur ce point-là, finalement, tu vas être impacté par ça. Et si tu n'es pas préparé, tu vas alors mal répondre aux nouvelles exigences qui viennent de partout.

- Donc, pour vous, c'est d'office meilleur pour toutes les entreprises de faire un reporting intégré ?

Non, c'est différent. Pour moi, c'est le *integrated thinking* qui est la clé. Si tu décides de rapporter oui ou non, ça dépend. Pour les PME ça peut être moins pertinent parce qu'elles n'ont pas d'investisseurs globaux qui demandent ces informations, ni des clients qui les demandent. Mais pour eux, c'est important quand même de mettre en place le *integrated thinking* et d'être capable de montrer aux *stakeholders* qui demandent qu'ils ont intégré les

points de *sustainability* dans leur stratégie et dans leur business. Comme ça, si une pression des *stakeholders* survient, ils sont très vite capables de réagir. On ne doit pas faire du reporting pour du reporting.

- Quand on dit reporting intégré, c'est plutôt tout ce qu'il y a derrière. En fait, on distingue reporting intégré et rapports intégrés. Le reporting intégré c'est quand vous dites *integrated thinking*, et ce qu'il y a derrière le rapport qui est plus *l'output*.

Alors à ce moment-là, c'est important. Je voudrais juste dire moi, je suis bien d'accord avec ça. Si on parle de reporting intégré, *integrated reporting* c'est le standard aussi, on doit faire attention dans les mots pour être sûr que c'est très clair.

- Est-ce que vous avez déjà conseillé une entreprise qui est venue vous voir pour implémenter justement tout ce qui est *integrated thinking*, etc. de ne pas le faire ?

Il y a plein d'entreprises qu'on aide pour leur business sans faire le reporting directement. La valeur réside dans la préparation du *business* à devenir *future proof*. Il y a des entreprises qui travaillent sur ça et après elles pensent au reporting. Ce n'est pas nécessairement la première étape parce que c'est mieux.

- Et pour vous, justement, quelle est l'audience de ce rapport ? Vous parlez des investisseurs. Est-ce que c'est uniquement les investisseurs ? Est ce qu'il y a aussi d'autres personnes à prendre en compte, comme par exemple le gouvernement, les clients, les fournisseurs, etc. ?

C'est en fait tout ça, c'est pour tous les *stakeholders*.

- Pourtant dans le cadre de l'IIRC ils disent que c'est plus pour les investisseurs ?

Oui, mais finalement, si tu mets en place un vrai *integrated thinking*, tu vas voir quels sont les *value drivers* de ton entreprise. Et la valeur de l'entreprise, ça vient de plusieurs *stakeholders*. Les investisseurs sont des *stakeholders* parce que c'est eux qui vont donner des fonds à l'entreprise, mais aussi ce sont tes employés. Sans tes employés tu ne vas pas créer de la valeur. Pareil pour les clients. Alors c'est pour ça que moi, je dis on doit toujours identifier les *value drivers* et quand tu les comprends, alors sur ce point-là, tu vas créer ta stratégie de *sustainability*. Et à ce moment-là, tu vas créer tes *KPIs* qui sont liés à ça. Alors si tu vas faire

du reporting sur tout ça, alors tu vas rapporter vis-à-vis de tous tes *stakeholders* pour lesquels tu vas créer de la valeur ou tous les *stakeholders* qui sont importants pour toi. Pour moi, tu le fais pour tous les *stakeholders* qui sont importants.

- Donc le rapport intégré permet de répondre aux besoins des différentes audiences ?

Oui, voilà, c'est ça. Maintenant ce qui se fait de plus en plus dans le reporting c'est avoir un rapport financier et après en annexe, tu vas ajouter des *mapping tables* vis-à-vis des *frameworks* qui sont importants et en fonction de tes *stakeholders*, tu vas créer d'autres *mapping tables*. Tu ajoutes en annexe le GRI parce que ça c'est la langue qu'on parle en Europe. Tu ajoutes les SDGs plutôt pour les *regulators* et pour montrer le *bigger picture* pour la société. Pour moi ça c'est *integrated thinking* et *integrated reporting*.

- Du coup cela veut dire que le rapport intégré en lui-même ne permet pas de répondre à plusieurs audiences ?

Non, ça répond à plusieurs audiences. Ton rapport est créé mais en annexe tu fais un *mapping table* qui explique comment ton rapport remplit certains critères ou certains *frameworks*. Tu aides ainsi tes *stakeholders* à comprendre comment ton reporting général joue sur les aspects qui sont importants pour les différents *stakeholders*.

- Ok. Donc maintenant, en ce qui concerne l'implémentation du reporting intégré, est-ce que vous savez me dire quelles sont les principales étapes ?

Alors, une clé, c'est de comprendre la stratégie du *business* et de comprendre quels sont les *value drivers*. C'est très important ! Je vais te donner un exemple : Nous, on vend principalement des heures, on vend des projets aux clients. Et alors, ce qui est le plus important pour nous, c'est de gérer notre capital humain parce que si on le gère mal, on ne va pas faire du profit car on vend des connaissances principalement. Ça veut dire que notre *value driver* clé c'est le capital humain. Un deuxième *value driver* clé c'est notre réputation et notre marque. Alors voilà, maintenant, je vais présenter quelque chose. Tu peux voir mon écran directement comme ça. Notre *people* est clé, notre client, est aussi clé et la société aussi c'est clé. Ce sont nos *stakeholders* principaux. Si notre capital humain n'est pas bien développé, pas bien éduqué, ne reçoit pas de *trainings*, alors là, on va avoir un problème car on essaye de vendre des services, des connaissances, donc notre personnel doit être qualifié.

Si notre personnel ne connaît pas ce qui est important, alors on ne va pas être *successful*. C'est important de voir d'où vient notre valeur. Comment en créer ? C'est pour cela que le non-financier est si important. C'est avec cette manière de penser qu'on va créer de la valeur. C'est notre *value proposition*, si tu comprends ça, tu peux avoir tes *KPIs*, tes *targets* et ton impact. Si tu améliores ça, tu vas être très, très, très bien sur le marché.

- OK. Connaître le *business strategy* et les *value drivers* sont les premières étapes et ensuite qu'est-ce qu'il faut faire ?

Qu'est-ce que tu vois ici ? Tu les vois, toutes les étapes à prendre en compte. J'aime bien ce document parce que ce document montre très bien comment tout ça est lié.

- Justement, j'avais déjà regardé ce document, mais du coup, je me demande si tout cela était appliqué dans la pratique ou pas ?

Oui, on utilise ça pour faire la pratique.

- Et vous appliquez ça exactement ainsi pour toutes les entreprises où vous vous adaptez encore ?

Oui, on adapte toujours aux circonstances des clients. C'est un modèle un peu théorique, finalement chez les clients on va l'adapter.

- Et vous avez une idée de la durée de chaque étape qui est mentionnée dans ce guide ?

Ça dépend. On peut les faire de manière très pragmatique, très vite ou on peut les faire très, très élaborée. Et là, ça va prendre du temps. Finalement, tu peux faire ça très vite, mais tout dépend de combien tu vas payer pour ça.

- Ok, mais en général, ça prend combien de temps ? Si vous deviez faire une moyenne ?

Pour faire l'analyse de matérialité, ça peut aller très vite. Ce qui prend le plus de temps c'est d'aligner les procédés internes à la stratégie. Parce que ça veut dire changer en détail comment tu fonctionnes. Et ça, c'est vraiment changer les procédés, la manière dont tu travailles, ça peut prendre du temps. C'est difficile d'estimer la durée car pour certains clients, il faudra juste changer un peu et pour d'autres clients, il faut revoir quasiment tout le *business model*. Donc ça peut prendre 2-3 mois pour des petits changements et 3 à 4 ans s'il faut revoir

tout le *business model* parce que ça veut dire que tu dois changer ta manière de procéder, le *supply chain*, le type de produits que tu mets sur le marché, l'approche que t'as avec tes consommateurs donc ça peut prendre beaucoup de temps.

- D'accord. Et donc, selon vous, les entreprises doivent-elles adapter leur stratégie au cours du processus d'implémentation du reporting intégré ?

Pas nécessairement. Il faut bien comprendre sa stratégie, quelles sont ses *value drivers* et aligner sa stratégie de développement durable par rapport à ça mais aussi potentiellement, changer sa stratégie mais c'est un autre exercice. Il y a une dimension qui est de « rapporter » et d'intégrer le développement durable dans sa stratégie comme ça tu peux jouer sur les aspects qui vont créer de la valeur. Si ta stratégie est fort basée sur le carbone et que tu veux réduire tes émissions, il faudra par exemple adapter la stratégie.

- Comment peut-on aligner la stratégie en pratique ?

Il faut voir ce qui crée de la valeur et jouer sur ces aspects financiers et non-financiers.

- Que représente pour vous la gestion intégrée au sein d'une entreprise ? Comment peut-on la mettre en place dans l'entreprise ?

La gestion intégrée est indispensable pour faire du reporting intégré. Et pour la mise en place, ça dépend vraiment. Idéalement, tous les *stakeholders* internes sont inclus mais la manière de le faire, ça dépend d'une entreprise à l'autre. Mais c'est idéal si tous les *stakeholders* sont inclus comme ça les décisions et les initiatives que tu prends sont portées par l'organisation en général.

- PwC recommande dans son guide de faire un *integrated dashboard*, comment peut-on faire ça en pratique ?

La plupart des organisations ont des rapports de gestion et des tableaux de bord faits en silos, mais il manque une vue intégrée montrant les liens entre les différents éléments. En pratique, on peut enlever ce problème en créant un *integrated dashboard*, et en pratique on peut le faire avec des *toolings* et le faire via des processus, ajouter des *dashboards*, ajouter des *toolings*, des processus de *monitoring*. Il faut voir les processus actuels, voir lesquels sont compatibles etc.

- Selon vous, quels sont les avantages de la gestion intégrée ?

Tu vas créer de la valeur avec le non financier mais aussi créer de la valeur pour l'entreprise mais aussi pour la société.

- Selon vous, quel devrait être le niveau d'importance accordé à chaque partie prenante quand on met en place le reporting intégré ?

Ça dépend. Les parties prenantes qui doivent être incluses sont toutes les parties prenantes qui jouent un rôle important dans le processus de création de valeur. Chez nous, ce sont par exemple les clients, les ressources humaines, L&D (*learning & development*), les régulateurs qui déterminent les règles qu'on doit respecter, c'est le département qualité mais pour d'autres entreprises, ça peut être très différent.

- Aidez-vous les entreprises à construire leur matrice de matérialité ? Et si oui, que quelle base (GRI, SDG, IIRC...) ?

Oui, on fait ça. Et la manière dépend du cadre de reporting qui est important pour l'entreprise. La manière de déterminer la matérialité dépend du modèle de création de valeur. Tu dois te concentrer sur les points qui vont créer de la valeur et la valeur, ça peut concerner tous les *stakeholders*. Par exemple, les employés sont clé chez nous parce sans eux, on ne peut pas vendre nos services donc les employés sont matériels pour notre entreprise. Et pour les employés, leurs connaissances sont matérielles donc on doit bien les former et les gens doivent être passionnés et se sentir bien, donc le *well-being* sera très important aussi parce que si tout le monde tombe en *burn-out*, on ne pourra plus vendre nos services. La législation sera aussi très matérielle pour nous car si un employé ne respecte pas ces règles, on aura des problèmes donc on met des choses en place pour être en accord avec la loi. Donc c'est comme ça qu'on réfléchit et qu'on crée la matrice de matérialité. Le GRI utilise le *stakeholder perspective* et nous, on ajoute une dimension : qu'est-ce qui apporte de la valeur ? Donc « qu'est-ce qui est important ? », c'est un volet et un autre volet, qui n'était pas là il y a quelques années, c'est l'aspect environnemental, la transition écologique. Et les risques et opportunités viennent de là.

- Savez-vous comment les entreprises collectent leurs données pour réaliser leur rapport ?

Ça vient de leur process en interne si c'est des données internes et si c'est des données externes, on va utiliser des *databases* qui sont disponibles, on va essayer de les trouver en externe et si on ne les trouve pas, on va essayer de faire des analyses pour trouver ces données.

- Selon vous, le rapport intégré demande-t-il de récolter des données différentes par rapport aux rapports financiers et extra-financiers traditionnels ?

Récolter les données pour un rapport intégré, c'est plus difficile. Les entreprises doivent adapter leurs processus pour essayer de trouver les informations. De nouveau, ça dépend d'une entreprise à l'autre. Beaucoup de choses dépendent car quand on va aider nos clients, on va les aider dans un *meaningful way* qui est logique pour leur *business*, on ne va pas donner des approches standardisées. On peut créer des processus qui sont plus standardisés mais c'est moins notre approche.

- Que pensez-vous de la longueur des rapports intégrés ?

On ne met pas de limites au nombre de pages. On ne prend pas vraiment en compte la concision du rapport intégré mais on prend en compte ce qui est important pour les clients. Si le client a besoin de 100 pages pour répondre à toutes les exigences de ses *stakeholders*, on va créer 100 pages. Donc, de nouveau, ça dépend.

- Avez-vous l'impression qu'un rapport court sera quand même mieux ?

Pour moi, les 5 ou 10 premières pages sont clés. Si je ne comprends pas l'histoire en lisant les premières pages, ça veut dire que ce n'est pas bien fait. Donc pour moi le contenu est plus important que la longueur.

- Que pensez-vous des rapports interactifs en ligne ?

Je n'ai pas de préférence entre des rapports interactifs ou des rapports à télécharger. Mais je pense qu'un rapport interactif est plus dynamique, et comme le développement durable, ça change beaucoup, on peut l'adapter constamment aux nouvelles circonstances.

- Conseillez-vous aux entreprises des manières d'évaluer leur rapport (*KPIs* etc.) ?

On ne donne pas de conseils spécifiques sur ce point-là, c'est leur stratégie de communication. Je trouve que ce qui est le plus important c'est que le rapport donne de la valeur. Donc nous on donne des conseils sur comment traquer les *KPIs*, comment les *KPIs* créent de la valeur etc. Par exemple, si tu donnes un *health & safety training*, tu dois vérifier que par la suite, tu as moins d'interruption du business. Donc c'est ça qui est important d'analyser mais savoir si une ou deux personnes ont téléchargé le rapport, c'est moins important.

- Les entreprises reçoivent-elles quand même des feedbacks de leurs *stakeholders* par rapport à leur rapport ?

On n'est pas vraiment au courant de ça. C'est plutôt une discussion de communication. Ce qui est important, c'est que ton processus soit adapté et reste lié aux *stakeholders* et que ça continue à créer de la valeur aux *stakeholders*. Il faut être sûr que ça continue de répondre aux exigences de ses *stakeholders*.

- Quels sont pour vous les challenges les plus importants auxquels sont confrontés les entreprises lorsqu'elles veulent passer à un reporting intégré ?

C'est de collecter les données. Mettre en place la gestion intégrée est aussi très difficile mais c'est aussi lié aux données car souvent en interne, les processus ne sont pas faits pour avoir les données dont on a besoin pour prendre les décisions et pour faire le *tracking*, le *monitoring* etc. donc prendre des décisions est difficile car il y a un manque de données. Le mot clé est vraiment « données ».

- Avez-vous l'impression que la multiplication des cadres complique la mise en place du reporting intégré ?

Oui, ça complique la chose pour tout le monde car il y a presque un nouveau cadre par jour donc il serait vraiment temps d'aller vers 1 ou 2 cadres de référence qui seraient utilisés par tout le monde.

- Pour vous, est-ce que ça coûte cher de passer au reporting intégré ?

Ça dépend, si tu le fais mal, oui mais si tu le fais bien, tu vas créer de la valeur. Donc si tu le fais mal, ça va coûter de l'argent juste pour faire du reporting.

- Selon vous, quels sont les principaux avantages du reporting intégré ?

Tu le fais pour créer de la valeur pour tout le monde. Si tu crées de la valeur pour les *stakeholders*, pour la société, pour ton entreprise, qu'est-ce que tu veux de plus ? Si tu crées de la valeur pour tous les *value drivers*, tu vas avoir une meilleure relation de l'entreprise avec ses parties prenantes, une diminution du coût du capital etc. Si tu fais bien le reporting intégré, tu vas créer de la valeur pour les parties prenantes qui sont importantes, pour les investisseurs, on va créer de l'*investor value*, pour les employés, tu vas créer un meilleur environnement prenant en compte leur bien-être, leurs formations etc, tu vas créer de la valeur pour tes clients parce que tu seras plus *successful* dans le marché, tu vas mieux prendre en compte ce qui est important pour les clients, tu vas mieux répondre à leurs exigences et en interne, on va créer de la valeur parce qu'on va créer du *business* additionnel. Tu vas créer de la valeur pour les gouvernements aussi parce que tu vas respecter les règles et tu vas être plus *profitable* et donc tu vas payer plus de taxes. Donc on va créer de la valeur pour ses *stakeholders* clé. Donc tout est lié.

- Pour vous, il y a-t-il des limites au reporting intégré ?

Il y a forcément des limites. Il ne faut pas faire un rapport pour faire un rapport, il faut faire un rapport quand c'est logique de le faire, quand ça crée de la valeur.

- Que pensez-vous du cadre de l'IIRC ?

C'est un bon cadre.

- Certains voient le cadre de l'IIRC comme la traduction de tous les capitaux en termes financiers, que pensez-vous de cela ?

Je comprends. Par exemple, le capital, tu peux le traduire en finance parce que tu peux traduire en taxes par exemple, tu peux traduire en combien de gens à qui tu donnes du travail. Je comprends, ça ne montre pas forcément la valeur pour la société. Mais pour moi, ce n'est quand même pas trop financier.

- Voyez-vous des choses à améliorer dans ce cadre ?

C'est une question difficile. Nous ne travaillons pas avec des cadres spécifiques, on va voir comment la valeur est créée et on va jouer sur ça et après on va faire un *mapping* des cadres. Il y a des cadres très populaires que je n'aime pas mais pour moi l'IIRC n'est pas mauvais cadre mais c'est peut-être trop descriptif parfois et parfois, pas assez. C'est un cadre difficile pour quelqu'un qui n'est pas assez éduqué pour le comprendre. Le cadre est peut-être trop conceptuel.

- Avez-vous déjà eu des retours négatifs par rapport au reporting intégré ?

Oui, si ce n'est pas bien fait, tu te mets dans une position faible, si ça ne joue pas sur les points importants pour les *stakeholders*, sur ce qui va créer de la valeur, tu vas faire quelque chose qui n'a pas de sens et tu peux être attaqué par tous tes *stakeholders*. Mais c'est pour éviter ça que les gens viennent chez nous.

- Selon vous, le rapport intégré remplace-t-il le rapport financier et le rapport extra-financier ?

Pas encore mais j'espère que oui dans le futur.

- Pensez-vous que l'avenir du reporting passe par le reporting intégré ?

Oui mais ça dépend comment tu définis le reporting intégré. Le non financier a un impact sur le financier à court terme et certainement à long terme. Donc pour les investisseurs, le rapport intégré est clé.

- Quels sont vos espoirs quant à la manière dont va se développer le reporting intégré dans le futur ?

J'espère que ça va devenir plus concret et aller vers un environnement P&L ou *sustainability* P&L. Comme ça, tu vas avoir une réponse aussi au fait les rapports actuels sont trop axés sur la finance. Si tu peux aller vers un vrai P&L, tu vas être capable de montrer que tout est lié. Il n'y a pas vraiment d'exemple sur le marché, peut-être à part Kering Group qui ont un *environmental P&L*. Donc mesurer son impact c'est très important pour montrer son impact concrètement.

- Merci pour vos réponses !

Interview 5 : Tjeerd Krumpelman (ABN AMRO et IIRC) - le 20 mars 2020. Durée 56min.

- Hello, thank you for your time. May I start by asking you to introduce yourself please? Sure. So, my name's Tjeerd Krumpelman. I work at ABN AMRO for group strategy and group sustainability and I'm responsible for the non-financial reporting, and sustainability ratings and benchmarks that we do at ABN AMRO. For one day a week I work at IIRC, I lead a special interest group that is working on integrated thinking and strategy and there's about 40 companies within that group. Together we are studying not so much the integrated reporting part, but more the integrated thinking part.

- Thank you. Do you know in general how long it takes from the time the company decides to publish an integrated report to the time it is actually published and fully integrated?

You mean for the first time?

- Yes !

Well it varies a lot, it depends on the company, but it also depends on the level of integration that you are looking for. At ABN AMRO we started in 2015. We did our first attempt for integrated report. And we were very proud of it at the time, but it wasn't a very good integrated report.

- What do you mean by «not so good»?

Well, it was more of a combined report. So, before we had a financial report and the sustainability report, and in 2015 we joined the two together to make it a kind of a combined report. But that is something else than having a very good integrated report. It's a difficult question because it depends on the quality and it depends on the type of organization, but I would say it takes a couple of years.

- But now can you say that the integrated report you publish is fully integrated?

Definitely.

- Okay. So, you follow the principles of the IIRC etc.?

Yes, and we asked for assurance based on external assurance based on those principles as well.

- And why do you think companies are implementing integrated reporting nowadays?

I think there are different reasons for companies to do this. Some see it as a next step of their sustainability reporting. So, they are more focused on the sustainability side of things. Some see it as an improvement of their overall reporting. And maybe some will also think it's the innovative and new thing to do.

- Do you think that to say that a report is integrated you must follow the IIRC or are there other framework that you can comply with?

Well, there's always other frameworks that you can comply with. I think that if you want to produce a good integrated report, I think it's helpful to use the principles of the IIRC but you can always, and that is fine, adapt them a little to what works for your company so you don't have to follow them blindly. You don't have to use the six capitals exactly as described. You can change the materiality if you want. It's a helpful guidance.

- Do you think that there are some criteria that companies need to meet for integrated reporting to be relevant to them?

I think anyone can do integrated reporting. But it would make sense if you use the lessons or the learnings from integrated reporting also within your company. So, if you're just doing the reporting for the reporting, that's fine but it's not really helpful. So, the objective is not just to do an integrated report, but the objective is to have integrated thinking into your company, so to combine different capitals and different stakeholder groups into your decision making, into your strategy, into the way that you run your business. And if you do that well, then it's much easier to do an integrated report because then you just describe what you have been doing. There are some companies that are just doing the reporting for the reporting. I would say that maybe, well, you can do an integrated report then if you want, but it's a lot of work and not very high return.

- But do you think that integrated reporting is necessarily better for all companies and for all stakeholders?

I think. If it is a reflection of the way that a business is run, then it is better for most of the companies. So if you're looking at very small enterprises that don't publish annual reports and stuff like that, then it wouldn't make sense, but for most listed and larger companies, I think having a process of integrated thinking and approach as integrated reporting does, that could benefit all of them.

- And also, for the stakeholders?

Well, it should be relevant for the stakeholders. I'm not sure that it is all of the time, but it should be relevant to the stakeholders because if you follow the process of materiality, you're taking into account the material topics for stakeholders and connect them to the strategy and connect it to the way the business is run. Then the integrated thinking part would benefit stakeholders, the integrated report, whether they are going to read it. Reporting is very helpful for all kinds of stakeholders.

- So, who do you think the audience is? Some people say that it's more for the investors and some people say that's it's relevant for stakeholders. What's your view on this?

Well the framework says that the primary focus is for the providers of financial capitals, so that would be investors. So, investors should be interested in an integrated report. In practice if I look at the audience that is reacting and is responding, that it's much broader audience. It's also clients, employees, investors, journalists, societal organizations. So, the primary purpose of an integrated report is to show to the providers or financial capital how we are creating value. That is the sentence within the IIRC framework, but it's getting a lot more attention from different stakeholders, different stakeholder groups as well. And that's a good thing!

- So, you think that an integrated report can meet the needs of different audiences and that companies can get rid of other reports that they were publishing or not?

No. The fact is that it's very difficult to make one report and have all these different stakeholder groups satisfied. That's almost impossible because they will need different, detailed information. Investors, they want shirk and detailed financial or risk stables, which

are very much irrelevant to, let's say, clients or to employees. There are very specific data tables for investors. The same is for sustainability information. A lot of sustainability information or non-financial information is not relevant to clients but maybe specifically relevant to a certain NGO or certain governments or certain rating agencies that cater to investors. So, it's really challenging to publish one report, a concise and integrated report that will serve the needs of all these different stakeholders. That's almost impossible. Also, in terms of language and in terms of layout. I think that is the debate and a lot of companies are having it, and we are having it as well. The solution that we follow at ABN AMRO is what we call the core and the more approach. We have a core, it's a concise report around 80 pages with high level integrated results and then we have several different more reports, which are separate reports with specific information, targeting specific stakeholder groups. So that could be a human rights report or a non-financial data report or a financial annual report.

- But the goal of the IIRC was to replace other reports by publishing an integrated report, right?

No, I'm not sure if that was the goal of the IIRC. I think the goal of the IIRC was to take different capitals and different stakeholders into account when publishing a report or when making decisions or when developing a strategy. So not to have separate capitals and represent separate stakeholders in decision making and publishing that into an integrated report. You can have an integrated report and still have sustainability disclosures on the website or in a report or somewhere else. So, I'm not sure that that was the goal of the IIRC.

- But don't you think it gives more complexity to people like stakeholders that read the reports because you have many different reports?

I agree that it is a challenge. It's not easy. But the holistic view should be represented in the integrated report. And a more detailed view can be published in other ways, on websites or somewhere else. So, the holistic view should be there, but if you have an integrated report of 400 pages, that is not a holistic view, and nobody will read it. And if you look at a more traditional financial annual reports, they are very boring. Nobody is worried about which stakeholder is going to read it. It's just a mandatory report with IFRS statements and all kinds of difficult mandatory stuff. So, if the idea behind an integrated report is to provide a holistic picture on how a company is creating value for their stakeholders over time, then that works

for an integrated report perfectly. But still, you would have different stakeholder groups that will require more detailed information and you could publish that on a website or in a newsletter or in a separate report, depending on your communication style. But it will always be challenging to put that into one integrated report.

- Ok. So, now I have more specific questions about the implementation of integrated reporting. Do you know from experience at ABN AMRO, what are the major steps in the process of implementing integrated reporting?

There are a few steps. I think one of them is just the decision. So, let's decide on doing this. That can be really fast, but at some companies, it takes a really long time to reach that decision. And then the preparation. So, how do we set up materiality? How do we set up the governance? How do we cover the principles of integrated reporting? That can take a long time. A good materiality process can take over a year, if you want it to be done right, to involve all your stakeholders and to embed it into your strategy. I think that is one of the most time-consuming steps. So, once you know what the material topics are, you will need to show progress on them and then you will need to embed them into your strategy etc. That depending on the size and the agility of an organization, that can take a long time as well.

- What do you mean by «taking a long time»?

Well, that can take up to a year as well. It's a cycle. It's a cyclical process. So, because once you have determined material topics and embedded them into the organization and you have to start the process again because you have to continuously check if you are working on the right topics. And reporting is a part of that cycle. So, at the end of the year you start the process of the reporting to show to the external stakeholders where you are as a company on your value creation, etc. So, it's not a pathway, at the end of the line, you go back again. It's a cycle that you have to continuously improve each year. It goes back to the beginning.

- You were talking about materiality, but most of companies are already doing materiality analysis when publishing extra financial reports. How do you think it's different to do the materiality for integrated reporting?

It should be very different because if the company is doing materiality for non-financial report it will be different from the one that will be needed for an integrated report. It should be

based on the six capitals, so include financial as well. So, it's a different kind of materiality. So, if for instance you compare GRI materiality to IIRC materiality, there are different questions, there are different level of integration. This is a process as well, I would say. For a lot of companies having a viable business model or making money is a material topic to their stakeholders or creating value. That is essential to some of the investors. So, if that is not in the materiality matrix and if the materiality matrix is just focusing on non-financial topics or maybe sometimes even on the sustainability topics, then it's fine, but it's not an integrated materiality matrix. For example, you can search on internet the materiality matrix of 2014 that was based on GRI and the materiality matrix of 2018, based on IIRC. You can compare the level of integration of non-financial data in the two matrices, you will directly see that there are much more financial topics in the matrix of 2018. The subjects are linked to our strategy and thus to value creation.

- So, you think it is very important to include stakeholders in the process of implementing integrated reporting?

Yes, that is the essence I think of integrated reporting. The way stakeholders are involved in the materiality determination process for an integrated report differs from the way we consulted them for the realisation of the sustainability report. For the sustainability report, back in 2014, the opinions of our stakeholders really constituted the basis of the materiality analysis while, you know, for the one of 2018, we first conducted a reflection internally to examine the topics that could affect our capacity to create value and that were closely related to the strategy.

- And do you think that some stakeholders' interests should be prioritized?

If you have a reason for doing that or for giving more weight or more importance to a certain stakeholder group in comparison to a different stakeholder groups that's fine. You can, as long as you are transparent and explain why you are doing this.

- You were talking about the materiality before. Can I ask you if you consider that following GRI guidelines is a first step to follow the IIRC framework?

We were following GRI before, so up until 2015/2016, we were still following GRI, and it was very helpful to get those first steps going and first analysis going. It can definitely be helpful.

My opinion is that GRI is a little bit too much focused towards the sustainability part. So, the natural capital is part of integrated reporting. So, you need to do something else to really have an integrated report.

- You mentioned that at the IIRC you work in the field of integrated thinking. What does integrated thinking mean to you ?

It's taking into account different capitals and different stakeholders when making decisions. This is particularly relevant at board level. So, at senior management level, if they are developing a strategy, if they are taking important decisions on where the company should be going or what we have to invest on, where to divest or which companies to take over or not. When making those decisions or preparing for those decisions, you need to take the different capitals into account and the different stakeholders' interests into account.

- How do you implement this in a company?

Well, the concept of integrated thinking is something that you can train board members on or senior executives, and that's where you can offer them training. The materiality process helps in that sense as well because it forces them to think about the different interests of different stakeholder groups. So, it helps to involve senior management and board members in those types of processes. And it also helps if you are preparing documents or decisions for the board to actively mention or to actively take into account these different stakeholder groups. For the implementation, that is what we are trying to do. We are definitely not there yet, but that is what we are trying to do, to constantly, in each decision that we are taking, to support that with the different viewpoints from different stakeholder groups and see the different capitals that will be impacted.

- Do you think that integrated thinking should be the first thing to have to have the integrated reporting, or do they think that it's the other way around?

That's a very famous question. It can work both ways, but it's easier if you first have integrated thinking. At ABN AMRO I am quite sure that we started with integrated reporting and that that journey helped us to develop integrated thinking into the company. I know companies that have started on integrated thinking and are doing really well on that, but still do not have an integrated report, and that is working well for them as well. I'm also quite sure that senior

executives at some level always take different viewpoints into account when they make a decision. So, it's never just a financial decision or it's never just a human capital decision or an investor decision. There are always different viewpoints. So, it's not fair to say that companies that do not have an integrated report are doing poor on integrated thinking. There's always a little bit of a mix of everything. And I don't think that there is a boss way that companies have to follow that it should be first this and then that. I think you need to look at the company and look at the maturity and the level of the reporting expertise. And also look at the maturity at board members on how they are performing on integrated thinking.

- In your view, how can companies highlight the value created or destroyed in the integrated report?

Well, what they should first demonstrate is how they think they are creating value and also how the value creation model works. Then, they should demonstrate the outcomes or outputs and impacts. I think the impact part, both on value creation and destruction, needs a lot of work for all companies, including for ABN AMRO. That will be the next phase over integrated reporting, that would include much more on the output outcome impact side that is not this much clearer. But now companies are doing quite well on this. They are using KPIs and data metrics, but I think it still needs some development.

- Do you think that integrated thinking can help?

Yes. It should because it helps you to think about the value creation or value destruction for all your stakeholders. So, a lot of the value that is created is not for investors, but it's for instance, for clients or for employees. If you just push publishing financial statements, then you will not see the value that is created for clients or for employees. So that's where integrated thinking and integrated reporting really help in terms of value creation.

- Do you have other examples of things that are better now that you have integrated thinking in your company?

I think we are much more aware as a bank on both positive and negative value. The concept of negative value or negative impact is quite difficult because if you look at it just from a financial perspective you will see negative impact as a loss or as a negative profit. But if you look at it from different capitals, let's say from natural capital, and you look at carbon that is

a negative effect somewhere. If you look at human capital and societal capital, you can have a plus and a minus there as well. So, if you incorporate the different stakeholders' views, then the negative financial capital for the clients could be the positive financial capital for the company. And integrated thinking really helps to get a better picture of the business model.

- How can IIRC help companies to implement integrated thinking? Because for many companies it can seem complicated to implement it.

I think we try to help them, that's why we have the business network where companies can join and learn. We have peer to peer learning that also we have workshops and seminars. We're not a consultancy firm. I think a lot of the Big Four consultants will offer training on this as well. But the IIRC is more of a convening partner where we try and bring best practices together and allow people to learn from each other.

- Regarding data collection, do you think that the publishing an integrated report requires the collection of different data than the financial and extra financial reports require?

Yes, usually it does. If you look at traditional financial or extra financial reports, then they have a certain structure. It could be based on GRI or something else. But if you look at an integrated report, it forces you to think about how you are creating value. What are your material topics? Then it forces you to look at those topics and then say, « how can I measure progress? » and « which data do I need for that? ». And that data differs between all companies. So that would put pressure on having better data.

- How does it work at ABN AMRO, how do you concretely collect the data?

That is quite a struggle. We're not perfect or doing amazingly well in that sense. For us, materiality is the starting point. The material topics all have KPIs and data points behind them. And the way that we gather this data is depending a little bit on the type of data that is gathered. So, financial data is in a certain system and we can get the data out of there. The extra financial data is coming quite often from very different sources. We do have a system in place that is useful for gathering that data, but not all data is getting through that system. So, it varies a lot and we still need to improve on that.

- And how do you ensure the relevance and reliability of the data collected?

That's why we have assurance. That's why EY comes in as well. So, we want our full report to have limited assurance. And EY does an extra check on all the data points.

- Okay, perfect. And we were talking in the beginning about the conciseness of integrated reports. Do you think it is an important feature?

I really do. I think it's one of the most important features. It's not a goal in itself, there shouldn't be a target or a limit or a law. Our first integrated report was around 500 pages. That is not a good integrated report. So, now we have around 80 pages with a lot of pictures and diagrams, so it's easier to read. I think for our company that is working quite well. That is also because we are using the core and more approach. So, it allows us to have more detailed disclosures in other reports.

- We saw that your integrated report is published online. Why did you choose doing this instead of an interactive integrated report?

The reason is that our communication people are not there yet. So, this is more a communication challenge.

- Okay. But you consider maybe one day doing this?

Yes, definitely. I've been proposing it for years. I think a lot of companies are doing amazing stuff on online reports. We are very old fashioned with our PDF and it's very old school. I could say it's because we're in banking, we're quite traditional, but I don't think that's a very good excuse. It's mainly our communication team that is not doing it.

- And what do you think are the advantages of publishing an integrated report online?

I think it would allow you to have much more information in your integrated report, but still have it relevant and concise to the reader. So, if you're putting it all into one report, that is your previous question, how big could a report be? Well, if you put it into a PDF, I don't think you should make it bigger than 80 pages. But if you are making it online at you as a reader, or as an online visitor and can say «I want to know something about natural capital», so then you can have much more detailed, customized information.

- And how do you get information about who reads your reports then if you publish it? So, we do interviews. We send that out to a lot of stakeholders proactively, and we do one-to-one interviews, but also, we do a questionnaire. We have some data over downloads. But that is very limited. The data is very limited.

- Who do you send a form to?

This year, we published the report on March 11th, and then the same day, we send out the report to a lot of the stakeholders of the bank. The questionnaire gets sent out a few weeks later to those stakeholders. And it can be investors, NGOs, clients. It's a wide range of stakeholders.

- Do you have good feedback from them?

It varies. That is, I think, the challenge of questionnaires. So, we try to look for feedback on the quality of reporting, so what can we improve in our reporting? But we also try to get feedback on which way stakeholders are reading it. I would like to have more feedback; it does help us to improve the reporting.

- And do you have different feedback from different stakeholders? Like for instance, does it vary between the investors and clients? Do you see that investors maybe are happier with integrated reports than clients, or how does it work?

Yes, so we do get different feedback from different stakeholder groups. Investors, at least the investors that we talk to, are even more traditional. They want PDFs and Excel sheets; they don't like the pictures. Clients are more on the opposite. They like a good story; they like it to be easier to read. So, there are different needs and preferences there and again, this is where the core and more approach is helpful.

- Okay. And what do you think are the challenges that companies generally face when they are moving from extra financial reporting to integrated reporting?

I think there's not so much a challenge on the technical side. I think there's enough people, it's out there now and the model has been out there for 10 years, so technically need that should not be that much challenges. The challenge is on the internal process. It's very difficult to write an integrated report when there is no sense of integrated thinking or no evidence of

integrated thinking within an organization. So, if you're trying to link all these capitals and all these stakeholders, if you are trying to connect them to your strategy, but in fact, your strategy is not connected, then it's very difficult to write a good integrated report.

- Okay. So, do you think that companies should adapt their strategy during the process of implementing integrated reporting?

Yes, I think the cycle should be «who are my stakeholders? How am I creating value for them? What is material to those stakeholders? How am I performing on those material topics and how are those material topics linked to my strategy? ». Then you come to the topic « am I creating enough value or destroying value? », and that this is something that you repeat over a year. If it's that internal cycle that you are following as a company, then the integrated report is very easy. There is no problem. But let's say your strategy is « we need to make money » then in an integrated report, the question comes « how are you creating value? ». Well, the answer is we need to make money. That's not the right answer, because the question is, « how are you creating? For whom are you creating? ». If the process of integrated reporting is very difficult and very challenging, probably the strategy and the thinking within a company are not very integrated.

- Do you think it costs a lot to implement integrated reporting?

No, it doesn't.

- So, this is definitely not a challenge you faced?

It shouldn't be, no, because the money that is being spent on annual reports and disclosures and on audit, those are really big amounts within companies. Sometimes maybe you need to hire a little bit of expertise, or get some initial support, but integrated reporting is not rocket science. It's not secret. Everything is available for free online. Maybe you should hire a little bit of help in the beginning to get the process going, but there's no really big costs involved there.

- And what do you think are the most important advantages of integrated reporting?

I think if you're doing it well, then companies will have better decision making. Ultimately, they should have better decisions. If integrated reporting leads to integrated thinking or the

other way around, it automatically leads to better decision making, and this better decision making leads to more value creation over time. If it's supporting your decision making within your company and improving those decisions being made, then it will allow your company to create more value.

- Okay. And do you think it can lead to a decrease in the cost of capital?

That's a good question. I could say that it does, but I don't have the evidence to support it. It's very difficult to make that statement. So short term value creation for stakeholders leads to long-term value creation for investors and more value creation for investors could lead to lower cost of capital. Well, I couldn't support that statement yet with hard evidence.

- But you think it can improve the relations with the stakeholders?

It should, if you're doing it right. It should increase transparency. That's another aspect of reporting. Being transparent on your business model and all the choices that you make. In that sense it would help to have better relationships with stakeholders as well.

- When it comes to the limits, what do you think are the limitations of integrated reporting?

Well, one of the limitations is that it does not fix a poor strategy, or it does not fix a poor integrated thinking or poor decision making. You can do an excellent integrated report and still have a very bad company. It's not a metric for a sustainable company, or a good performing company. So that is the limitation. You can do an integrated report and still go bankrupt next year or destroy natural capital. Hopefully, or probably, it improves decision making, but it's not a solution for everything.

- Okay. Do you think there's a gap between the information provided by companies in integrated reports and the information that is sought by investors?

There could be and probably there will be, and not only information sought by investors, but also by others. Because if you focus on a particular stakeholder group, and in this case, investors, they will always want more information, always. So, the limitations of a report (integrated or financial reports or sustainability report or any other report) is that there's always a stakeholder group or stakeholders that will need more information. So, providing a

holistic view in a concise integrated report will always face the limitations or a gap on the information that is sought by certain stakeholders. So, the challenge is to make that gap as small as possible and to explain why you are publishing this information and no other information, how did you come to this materiality analysis. If you feel that that investor stakeholder needs more information, you can just put it on your website.

- How do you know which information is sought by those stakeholders?

You ask them! If it starts with the materiality analysis, so if you ask the stakeholders to get input on materiality, then the most material topics should be covered in your integrated report. It's possible that there are a few material topics that you are not covering or maybe a few datapoints that are missing. And you could decide to publish that somewhere else, or you could decide not to publish it, or you could even decide to include it in your integrated report, but it will come at the expense of the conciseness. So, the advantage of doing a good materiality analysis is also that it offers you some guidance on what to report them and what not to report them. If it's not material to your organisation and your stakeholders, then why should it be an integrated report?

- Indeed. And what do you think after IIRC framework, do you think that there are some areas of improvement?

I love the framework. I've been working with the framework at ABN AMRO for five or six years now. I think it's a great framework. What I like about it is that it is a principle-based framework so you can use the principles of the framework and still adapt the details to your company. It works really well.

- Do you think that some things should be improved?

Well, they are looking at it now. So, we're doing a revision of the framework this year. We're doing stakeholder dialogues, there's always room for improvement. I think one of the developments that we are seeking is around impact reporting. And that is something that is not so much addressed by the framework. The integrated thinking part could also have some extra support. But for now, I think a lot of companies could benefit from the framework.

- At ABN AMRO do you have KPIs to assess the relevance of your integrated report?

No, I don't think we have. We have stakeholder feedbacks through surveys, and we participate in a lot of these networks and awards. We're doing feedback loops on each other's reports. That's not necessarily a KPI. We are winning awards with our reports, so we feel we're doing quite well.

- As a matter of conclusion, do you think that the integrated reports are currently replacing the financial and extra financial reports?

It does. Yes, to a very high level, it does. And then if there is a specific stakeholder group that needs more detailed financial or extra financial information that is not in the integrated report, then we will help them in another way. So, on the website or in another specific disclosure that is meant for them.

- Do you think that integrated reporting is the future of reporting?

I do because it improves the value creation, it supports the value creation of companies. And the essence of the company is not so much to make money. The essence of a company is to create value. If you're just looking at financial, or if you're just looking at extra financial, figures you're missing the picture, you're just looking at very small part of the picture. And I think that companies could benefit from the bigger picture.

- May I ask you what are your hopes for integrated reporting to develop in the future?

I think there are a few. One is that a lot more companies will start the journey of integrated reporting. There are around 2000 companies, I think, that are doing it now across the world. I think we could do a lot more, because we can learn from each other in that sense. We can develop this together. The other is that we will include the impacts into integrated reports. That is something that we've been working on for a few years now to kind of get a sense of what is our actual impact as a company. And that is something that is very interesting to include more in integrated reports.

- Thank you very much for your time!

Interview 6 : Isaline Montariol (Sustainalize) - Le 20 mars 2020 – Durée : 57 min.

- Pouvez-vous vous présenter ?

Je suis consultante chez Sustainalize depuis 1 an et demi. Sustainalize, c'est une entreprise qui aide les entreprises en matière de développement durable tout au long de ce qu'on appelle le cycle de management. Qu'est-ce qu'on entend par cycle de management ? C'est d'abord regarder l'environnement de leur entreprise, quels sont les risques, opportunités et les tendances dans ce secteur, etc pour déterminer où est ce que l'entreprise a un impact négatif et positif sur l'environnement, mais aussi sur la société. Et puis, après sur base de ça, on va élaborer une stratégie avec l'entreprise en matière de développement durable pour mettre l'accent sur l'impact de l'entreprise et son rôle dans la société, et cette stratégie, on va la suivre avec des indicateurs de performance qui seront ensuite communiqués via le reporting.

- Et vous travaillez avec quel genre d'entreprise ?

On travaille surtout avec les grosses entreprises, car ce sont celles qui subissent le plus de pressions, que ce soit législative, ou de la part des parties prenantes, et qui ont en général plus les moyens de débloquer des budgets pour des projets de consultance. On travaille en Belgique avec des grandes entreprises mais on est présents dans tous les secteurs et on travaille aussi avec les plus petites entreprises mais la demande vient plutôt des grosses boîtes.

- Avez-vous beaucoup de projets en reporting intégré ?

On a beaucoup de projets en reporting de manière générale, c'est une demande qu'on reçoit beaucoup des clients. Vous savez sans doute qu'il y a la législation qui demande à toutes les entreprises cotées en Bourse de plus de 500 employés de rapporter leurs données non financières donc les entreprises sont poussées à ça donc oui, on a beaucoup de projets de reporting et de plus en plus, de reporting intégré. Mais le reporting intégré, c'est un *level* au-dessus du coup, toutes les entreprises ne sont pas encore passées au reporting intégré et n'y passeront pas forcément.

- Pourquoi les entreprises implémentent-elles le reporting intégré ?

Il n'y a pas de législations ou de demandes spéciales pour un reporting intégré, mais je pense qu'elles le font surtout pour leurs parties prenantes. Et c'est un peu les entreprises qui veulent se distinguer en matière de développement durable, montrer qu'elles passent justement au level au-dessus et que le développement durable n'est pas une histoire à part, mais plutôt une partie intégrante de la boîte. C'est quelque chose de transversal le développement durable, ce n'est pas un département à côté, c'est vraiment quelque chose qui couvre toutes les activités de l'entreprise. Du coup, je pense que les entreprises passent au reporting intégré pour montrer ça, montrer que ça fait partie du *business* et qu'on le communique au même titre que les données financières. Et donc les entreprises qui communiquent avec un rapport intégré, ce seront des Solvay, Umicore, UCB, ce sont des boîtes qui sont des *trendsetters* en matière de développement durable et qui vont plus loin que ce que les législations demandent en termes de reporting.

- Selon vous, les entreprises font un rapport intégré en fonction de la pression des parties prenantes ?

Si pression il y a, je pense, oui, c'est plus des parties prenantes et alors aussi par rapport à la compétition donc que font les entreprises et aussi pour s'aligner, pour ne pas être à l'arrière de la file. Si les autres commencent à toutes faire du reporting intégré, les entreprises ont aussi un incitant qui vient de ce que fait le secteur, de ce que font les autres entreprises pour rester en avance.

- D'où vient généralement la décision de passer à un reporting intégré ?

Nous on reçoit surtout les questions des départements de communication qui sont responsables du reporting et, évidemment, des départements développement durable. Tout ça, c'est très différent d'entreprise en entreprise, mais souvent, on voit un CSR manager tout seul dans son entreprise qui essaie de pousser les choses mais ce n'est pas toujours évident. Et alors, je vais rajouter quelque chose qui répondra peut-être aussi à la question précédente, les entreprises publient aussi un rapport intégré pour répondre aux demandes des investisseurs car les investisseurs font de plus en plus attention à l'endroit où ils investissent leur argent et donc ils vont aller chercher cette information non-financière et c'est ça qui va aussi pousser les entreprises à faire des rapports clairs où on peut facilement trouver

l'information. On n'est plus dans le rapport pour juste dire on fait ceci, on fait cela, des rapports plutôt *greenwashing*, mais c'est vraiment de l'information qui va être utilisée et qui est demandée par les investisseurs. Donc, on peut aussi avoir des demandes de tout ce qui est *investor relations*.

- Selon vous, le reporting intégré est-il une réponse aux limites des rapports financiers et extra-financiers ?

Oui, pour moi, c'est plus qu'une réponse, c'est une évolution parce qu'on va vraiment tout mettre en ligne. Tout ce qui est financier, non financier, ce n'est pas deux choses à part. Au final, les impacts d'une entreprise, les impacts non financiers auront finalement une répercussion financière et donc tout cela doit être intégré au niveau *high level* et l'objectif doit être de construire une seule et même histoire, qui ne prend plus seulement en compte les aspects financiers, mais aussi tout ce qui touche aux employés, aux droits de l'homme, à l'environnement etc., pour tout mettre sur une même ligne.

- Selon vous, quelles sont les différences majeures entre un rapport combiné et un rapport intégré ?

Dans un rapport combiné, on va vraiment avoir un chapitre *sustainability*, donc on va avoir un chapitre présentation, puis le chapitre *sustainability*, le chapitre risques, alors que dans un rapport intégré, on va tout intégrer, donc par exemple, au début d'un rapport on va souvent voir les *key figures* avec tous les chiffres financiers et dans un rapport intégré, dans ces chiffres, on va aussi retrouver des chiffres non financiers. Dans toute la partie risques du rapport, on parle souvent des risques pour l'entreprise, la concurrence et tout ça. Mais dans un rapport intégré, on va aussi intégrer les risques environnementaux et les risques sociaux. Par exemple, dans la présentation de l'entreprise aussi, on va parler de la création de valeur de cette entreprise etc. Je dirais que le rapport combiné, c'est un peu une étape entre le rapport non financier à part et le rapport intégré.

- Selon vous, il y a-t-il des critères auxquelles les entreprises doivent répondre pour que le reporting intégré soit pertinent pour elles ? Est-ce que vous pensez que c'est plus important pour les entreprises qui sont dans certains secteurs ou qui ont une certaine taille ?

Comme je le vois personnellement, c'est vraiment quelque chose pour tout le monde. Ce n'est certainement pas lié à un secteur parce que je pense que toute entreprise dans son essence va avoir un impact sur son environnement, autour d'elle, sur la société et ça, c'est indépendant du secteur et donc parler des impacts, des initiatives qui sont faites, mesurer les performances non financières, ça va toucher toutes les entreprises. Après, évidemment, ça s'adresse surtout aux entreprises qui font du reporting. Les plus petites structures, les ONGs etc ne vont pas forcément avoir un rapport annuel de base mais toutes les entreprises qui sont encouragées, incitées ou qui sont obligées de faire un rapport annuel, pour moi, le reporting intégré est surtout adressé à toutes ces entreprises-là.

- Le reporting intégré est-il forcément mieux pour toutes les entreprises ?

Bonne question. De manière générale, les rapports financiers ne sont pas beaucoup lus. Ils sont surtout lus par les investisseurs. Mais en tant que client par exemple, on ne va pas vraiment lire le rapport annuel d'une entreprise. Mais on passe vers des formes de reporting plus abordables pour tout le monde. Donc il y a des gens qui vont faire des sites Internet, des *digital reportings*. En ayant par exemple un onglet reporting intégré sur le site internet, c'est plus facile d'intégrer. Sinon, par rapport à la plus-value que ce soit, c'est oui. Donc concernant la plus-value, la boîte montre qu'elle prend au sérieux ces choses et montrent la place que le développement durable a au sein de l'entreprise. Donc, la plus-value, il y en a en termes de communication, certainement pour l'image de la boîte et aussi pour les investisseurs.

- Le reporting intégré remplace-t-il les rapports financiers et non financiers ?

Ça rassemble vraiment tout en un rapport. Le but ce n'est pas de publier une bible de 1 000 pages, mais d'aller plus droit à l'essentiel et d'éviter les répétitions parce qu'on voit beaucoup de répétitions entre le rapport d'activité, rapport financier, rapport de développement durable etc. Là, c'est une histoire qu'on publie donc il n'y a pas de besoin de faire des rapports à côté. Ce qu'on peut voir, c'est ce qu'on appelle le *core & more*. Donc il y a un rapport *core* et c'est un rapport avec l'info de base avec ce qui concerne tout le monde et *more*, c'est des

petits rapports sur des sujets spécifiques. Par exemple, un rapport spécial sur les droits de l'homme pour une entreprise pour qui c'est particulièrement important ou un rapport spécial sur l'environnement, qui s'adresse à un public cible, bien particulier. En Belgique, il n'y a pas encore vraiment d'entreprises qui font ça. Mais le rapport intégré du coup remplace les différents rapports (rapport annuel, de développement durable, etc.).

- Selon vous, quelle est l'audience du rapport intégré ?

Je pense que c'est avant tout les investisseurs et aussi tout ce qui est les agences de rating. Je pense par exemple à *Dow Jones Sustainability Index*, *Sustainalytics* etc. qui vont donner des scores aux entreprises sur base de leurs performances en matière de développement durable et donc elles vont baser leurs scores sur base de ce qu'elles trouvent sur le site de l'entreprise ou dans leur rapport annuel etc. S'il y a des ONGs qui sont actives dans certains secteurs, elles vont sans doute aller rechercher des informations dans les rapports aussi. Je ne suis pas certaine que les journalistes vont vraiment lire le rapport annuel. Je peux me tromper, mais je n'ai pas l'impression et les gouvernements non plus à part pour s'assurer que la législation est bien respectée. Pour moi, les parties prenantes ne sont pas une audience secondaire, l'idéal serait de toucher tout le monde. Maintenant, dans les faits, les gens ne lisent pas vraiment ce rapport, mais c'est pour cela qu'on évolue vers un reporting digital, pour rendre ces rapports justement plus accessibles. L'idéal, ce serait vraiment que tout le monde puisse lire ces rapports : les clients, nous consommateurs, les fournisseurs, que tout le monde s'intéresse à cette information et la lise, mais sans devoir se farcir un rapport de 500 pages. En fait, il y a une grosse différence entre la situation idéale où l'entreprise communique à toutes ses parties prenantes qui sont aussi bien la société civile, les ONGs, ses clients, le gouvernement et arrive à faire passer ce message à cette audience. Mais dans les faits, ce qu'on voit, c'est que pour l'instant, c'est encore des rapports un peu barbants et donc il n'y a souvent que des investisseurs qui ont un réel intérêt et les agences de notation. Les agences de notation, au travers de leur cotation, évaluation, vont fournir de l'information pour les investisseurs. Donc, ce ne sont pas toujours les investisseurs qui vont directement lire les rapports mais ils vont obtenir l'information par ces agences.

- Quelle est votre approche pour aider les entreprises dans l'implémentation du reporting intégré ?

On a une approche au cas par cas, on n'arrive pas avec un produit ou un service tout fait en disant voilà, c'est notre approche et il faut faire ceci cela, ça va vraiment dépendre d'où est le client dans son process de reporting. Il y a des entreprises qui n'ont pas encore de rapport du tout, d'autres qui veulent aller vers un reporting intégré mais ne savent pas comment, d'autres qui le font déjà mais veulent s'améliorer etc. Mais en effet, pour les entreprises qui veulent aller plus loin dans leur process de reporting, on va souvent proposer d'aller vers un reporting intégré. Mais ce qu'on fait souvent, c'est présenter les différentes possibilités aux clients et voir avec eux ce qu'ils ont en place, les informations qu'ils ont, pour qui ils communiquent, comment, par quel canal etc. Le reporting intégré sera donc toujours une option mais en fonction de la situation du client, ce n'est pas toujours celle-là qu'on va préconiser.

- Selon vous, quelles sont les étapes majeures pour passer d'un reporting traditionnel à un reporting intégré ?

Ça dépend vraiment de l'entreprise, je ne saurais pas donner un trajet type. Ça dépend si l'entreprise a déjà un rapport extra-financier, des indicateurs de performance etc.

- Par exemple, pour une entreprise qui a déjà un rapport combiné, c'est quoi les étapes pour passer au niveau supérieur ?

On va revoir le dernier rapport publié et essayer de voir ce qui pourrait être intégré davantage, par exemple, les risques, les chiffres clés. Mais ça peut être aussi en termes de structure du rapport, par exemple, éviter d'avoir un chapitre qui s'appelle *sustainability*. Et ce qui aide beaucoup, c'est le modèle de création de valeur de l'IIRC qui permet de construire une histoire autour de la manière dont l'entreprise crée de la valeur à long terme pour la société et donc ça, c'est quelque chose qu'on utilise parfois, faire un modèle de création de valeur et l'utiliser pour structurer le rapport. Par exemple, KPN fait ça très bien aux Pays-Bas, leur table des matières est construite sur base de ce modèle.

- A partir de quel moment peut-on dire qu'un rapport est vraiment intégré ?

Déjà, à partir du moment où tout se trouve dans un même rapport et où ça va plus loin qu'un chapitre particulier, où on retrouve cette information partout. On va souvent le voir à la table des matières. On va voir s'il y a un chapitre *sustainability* sur le côté, on va regarder s'il y a un chapitre « *how we create value* » pour introduire, plutôt que « quels sont nos produits, nos résultats ». On va voir dans la terminologie, que ça ne s'arrête pas au financier mais qu'on est déjà dans quelque chose de plus large qui englobe d'autres aspects. A partir du moment où on a des informations non financières dispersées partout dans le rapport et mises en valeur, pour moi, on peut appeler cela un rapport intégré. Mais il n'y a pas de règles concernant l'appellation, je pense que ça doit surtout être une prise de conscience de la part des entreprises. Un rapport intégré ne doit pas non plus avoir un cachet de l'IIRC. Ce qui est le plus important, c'est que l'entreprise ne fasse pas ça pour le fait de le faire mais qu'elle sache pourquoi elle le fait, ce que ça représente pour elle. En interne, ça a aussi des conséquences, une prise de conscience sur ce que ça représente pour l'entreprise, ça change aussi la vision dans l'entreprise, tout ce qui est stratégie, etc. Je pense que le but du rapport intégré est une intégration aussi en interne, maintenant, c'est aussi une étape. Mais le fait de faire ce travail en interne, de vraiment rassembler l'information, de faire des liens, ça veut dire qu'il y a de l'information qui va venir de différents départements. Par exemple, le département risques va devoir intégrer les risques liés au développement durable etc. Il y aura donc plus d'interactions en interne pour rassembler cette information. Et quand on fait l'exercice de création de valeur, quand on fait ça avec les clients, on rassemble des gens de tous les départements autour de la table et pas seulement de *sustainability*. On réfléchit vraiment à comment chaque département joue son rôle là-dedans. Mais ce n'est pas parce qu'on fait un rapport intégré que le développement durable est totalement intégré mais c'est déjà un pas vers l'idée de lui donner une place plus importante, ou en tout cas plus transversale dans l'organisation.

- Les entreprises adaptent-elles leur stratégie lorsqu'elles passent au reporting intégré ?

Pas toujours, on a déjà vu des exemples de clients où, justement, c'était compliqué parce qu'on faisait un modèle de création de valeur et ils avaient par exemple deux stratégies, une stratégie *corporate* développée par le management et une stratégie développée par le

département développement durable et il y avait des recoupements entre les stratégies. C'était une entreprise qui était au début de son processus de reporting intégré mais c'est important de se rendre compte de ça. L'intégration de la stratégie c'est vraiment quelque chose de clé parce que ça veut dire que toute l'entreprise parle le même langage et que les piliers, les ambitions sont les mêmes pour tous.

- Comment les entreprises peuvent-elles mettre en place une gestion intégrée ?

Il faut une gouvernance, donc il faut des gens dans l'entreprise partout, qui suivent ça de près, donc des personnes qui suivent, par exemple, les indicateurs de performance etc. Donc, en général, quand on élabore une stratégie avec un client, on va mettre en place une structure de gouvernance et la structure de gouvernance, c'est vraiment avoir des gens dans tous les départements qui sont concernés, qui savent ce qui se passe au niveau de la stratégie, du reporting intégré etc., et qui sont un peu responsables de suivre les performances de leurs départements, donc, la contribution de leur département à l'objectif global. C'est déjà ce qui se fait pour les stratégies *corporate*, ce n'est pas vraiment différent. Et alors, ce qui est important aussi, c'est l'implication du management. C'est clé, c'est le fait que le management et le *board* soient concernés par la question et qu'eux aussi aient un rôle défini là-dedans.

- Y a-t-il parfois des personnes plus réticentes dans l'entreprise à l'implémentation du reporting intégré ?

Parfois, c'est vraiment le parcours du combattant pour le *CSR manager* qui doit convaincre tout le monde de l'importance du développement durable et essayer de mettre en place une gouvernance. C'est difficile parce que ce n'est pas toujours vu comme une priorité. Intégrer le développement durable au maximum dans l'entreprise permet que ce ne soit plus une activité à part dans l'entreprise, qu'on fait uniquement quand elle va bien et quand on a du temps, mais quelque chose auquel on consacrera les mêmes ressources que le reste parce que c'est en ligne avec le reste. Une partie de notre boulot, parfois, c'est de faire des présentations pour montrer au management l'importance de cette intégration. Ce n'est pas tellement le fait qu'il y ait des personnes réticentes qui soit un frein, mais plutôt la complexité de l'intégration du développement durable au reste (du fait que c'est parfois un *CSR manager* qui se bat seul, ou bien que les ressources allouées au développement durable ne sont pas

suffisantes, que le développement durable n'est pas placé assez haut ou de manière assez transversale dans l'organisation, etc.)

- Quels peuvent être les arguments pour convaincre le management ?

Convaincre le management de l'importance du développement durable dépend beaucoup du secteur, de la taille ou du type de l'entreprise mais souvent, on va leur montrer ce que font les autres entreprises du secteur. On va leur montrer aussi ce que dit la presse. Maintenant, toutes les entreprises qui ne font rien sont beaucoup plus vite montrées du doigt, je pense par exemple à Delhaize qui avait donné les petits Lego. La réputation est en jeu. On va aussi leur parler de la législation qui devient de plus en plus stricte à différents niveaux et des attentes des clients qui deviennent de plus en plus exigeants, des attentes des employés aussi, qui de plus en plus, veulent travailler dans une boîte qui maximise son impact positif. A l'embauche aussi c'est important, pour pouvoir attirer des talents et les motiver à ce niveau-là. Il y a plein de dimensions, cela dépend des entreprises aussi.

- Au niveau de la matérialité, quelle est sa place dans le processus de mise en place du reporting intégré ?

L'idée principale c'est d'analyser l'environnement de l'entreprise et les attentes des parties prenantes pour identifier les thèmes les plus pertinents. Cela permet de déterminer l'importance et les priorités. La matérialité c'est quelque chose d'intégré car cela touche plein de sphères de l'entreprise et elle peut être utilisée pour structurer le rapport. Il faut donc faire l'exercice global de tout ce qui se passe dans l'entreprise. On va ainsi pouvoir savoir de quoi on doit parler dans le rapport. Ça fait donc partie du dialogue avec les parties prenantes.

- Est-ce que pour vous c'est différent la matérialité d'un rapport intégré par rapport à un rapport extra-financier classique ?

Je dirais qu'on ne va pas faire la différence quand on fait des exercices de matérialité, on les fait de la même manière, non, la matérialité, ce n'est pas un exercice qui sert au reporting intégré. La matérialité, c'est un exercice qui sert souvent à l'élaboration d'une stratégie de développement durable pour identifier les priorités et les thèmes importants. Elle peut être utilisée en reporting intégré, mais ce n'est pas la base.

- Mais concrètement, comment les entreprises collectent leurs données pour les rapports s'ils sont intégrés ou pas ? Est-ce que vous voyez une différence ?

Mais c'est souvent compliqué parce que les données sont dispersées partout dans l'entreprise et en général, quand on les aide avec du reporting, ce qu'on peut faire aussi, c'est ce qu'on appelle un reporting manuel où on explicite clairement, telle information est disponible chez telle personne (c'est surtout ce qui est un indicateur de performance) où il y aura des personnes un peu partout dans l'entreprise responsables de leurs indicateurs. Et donc, on va faire des *dashboards*. On va rassembler tous ces indicateurs, dire qui détient cet indicateur ? qui le mesure ? Quels sont les objectifs et les données de ces indicateurs ? Au final, ce sont les mêmes données qui seront collectées. On conseille de créer une sorte de structure, un *dashboard*. Dans le rapport intégré c'est la manière de présenter l'information et de structurer le rapport qui va changer. Mais les indicateurs de performance sont en général aussi présents dans les rapports non financiers.

- Il n'y a donc pas des données en plus à collecter parce que c'est un rapport intégré, c'est juste la manière dont elles sont présentées ?

Pour moi, ce qui change surtout c'est comment on va présenter l'information. Après, en faisant l'exercice, il y a des données qui vont recouper certaines choses ou qui vont être ajoutées parce que le fait d'intégrer son rapport ça va vraiment être un exercice de réflexion sur construire une histoire cohérente et qui concerne tous les niveaux de l'entreprise. Donc peut-être que dans un rapport financier, on va plus tendre vers des indicateurs très spécifiques sur certains points et dans un rapport intégré sur des trucs plus larges. On pourrait tout à fait retrouver les mêmes indicateurs, dans l'un et dans l'autre. C'est vraiment pour moi, dans la manière de présenter l'info et de la combiner avec les informations financières aussi.

- Justement, à propos de la présentation qu'est-ce que vous pensez de la longueur des rapports intégrés ?

Au moins long, au mieux. Si on veut qu'il soit lu par un maximum de personnes, il faut vraiment aller droit au but. Il ne faut pas que ça devienne une énumération d'initiatives et de détails inutiles de *greenwashing* pour pouvoir montrer qu'on a fait ceci et que c'était bien et qu'on a fait cela et c'était bien. Maintenant, c'est plus de la transparence, montrer l'impact de la société et aussi intégrer les impacts négatifs. Une entreprise n'a pas que des impacts

positifs, et ce n'est pas juste un rapport de « ce qu'on a fait cette année pour le monde autour de nous ». Mais oui, donc, il faut aller droit au but et raconter une histoire logique raccrochée au *core business* de l'entreprise. Après, tout dépendra de la structure. C'est bien d'avoir des initiatives à droite, à gauche, mais ça ne doit pas être du bla bla pendant des pages et des pages.

- Quelqu'un qu'on avait interviewé avait plutôt une vision négative du reporting intégré car il voyait cela dans le sens où on allait traduire toutes les données non financières en données financières et qu'au final, ça devenait plus vraiment un rapport financier. Qu'est-ce que vous en pensez ?

Ça me fait sourire pour deux choses. Déjà, parce qu'on ne va pas d'office transformer ces données non financières en données financières. Je vous parlais des chiffres clés, par exemple au début du rapport et on pourrait dire qu'un chiffre clé est par exemple l'empreinte carbone. On pourrait le dire en équivalent CO₂ et pas de manière financière. Et justement, par rapport au fait de mettre des données financières là-dessus, nous on a une position un peu différente. On trouve que justement, mettre des données financières, par exemple, donner un, mettre un coût, un prix sur les impacts, c'est quelque chose de très difficile à faire, mais c'est quelque chose qui permet vraiment de parler aux gens. Des chiffres, des euros, ça parle. Les gens comprennent. Quand on arrive avec des tonnes de CO₂, ils ne savent pas ce que ça représente, mais mettre un coût sur son impact, ça permet déjà une étape dessus qui rend les choses plus concrètes et à plus de monde. Quand on parle d'euros, surtout dans le monde de l'entreprise, tout le monde comprend. Donc, j'aurais une position un peu différente de la personne que vous avez interrogée en disant justement, les entreprises qui font cet exercice, je pense, monétisent leur impact. C'est déjà une belle étape au-dessus parce que c'est vraiment se rendre compte : « OK en termes d'euros, notre impact négatif ou positif, regardez ce que ça coûte à la société ». Alors on va chercher dans les impacts indirects. Par exemple, j'émetts du CO₂, du coup, je vais avoir un impact sur la santé des gens et du coup, ces gens malades, ça va être un coût pour les assurances, ça va être un coût pour les soins hospitaliers, etc. Donc, c'est déjà aller loin dans le processus de réflexion.

- Donc vous êtes d'accord de dire qu'on va essayer de monétiser un peu plus ces données, mais pour vous c'est quelque chose de positif ?

Oui, pour moi c'est positif mais on ne va pas spécialement dans le rapport intégré tout monétiser, c'est encore quelque chose que je vois très rarement la monétisation de l'impact.

- C'est intéressant d'avoir des points de vue différents ! Pour revenir à tout ce qui est vraiment le rapport en lui-même, est-ce que vous conseillez plutôt aux entreprises de publier un rapport en ligne ou un rapport téléchargeable ? J'entends par un rapport en ligne un rapport interactif.

C'est spécifique à l'entreprise. C'est aussi notre approche de vraiment adapter le service à l'entreprise en elle-même. Ça dépend quelle est l'audience. Ça dépend vraiment pourquoi l'entreprise rédige son rapport, pour qui et en fonction de ces réponses-là, on pourra orienter. Maintenant, c'est clair que les rapports digitaux, c'est pour moi une super plus-value parce que ça permet de toucher beaucoup plus de public. Le côté interactif que tu relevais est très intéressant parce que ça permet d'aller facilement à l'information qu'on veut plutôt que des pages et des pages de documents PDF ennuyantes à lire donc le rapport interactif c'est vraiment bien ! Maintenant, la version téléchargeable, ça peut être pas mal pour d'autres utilisations. Si une personne (je pense aux investisseurs ou aux agences de rating) veut plus parcourir l'ensemble, dans certains cas, ça peut être bien d'avoir une option téléchargeable. Maintenant, il n'y a pas une solution miracle pour tout le monde. C'est vraiment en fonction de l'audience, de ce qu'on a à raconter aussi.

- Est-ce que publier un rapport interactif ça permet d'avoir plus de retours quant à qui lit quoi ? Est-ce que ça a de la valeur pour l'entreprise et que c'est quelque chose que vous prenez vraiment en considération quand vous conseillez l'entreprise ?

Ça, c'est sûr. L'entreprise peut suivre les pages qui sont plus ouvertes, un peu le parcours des gens par rapport à ça. Maintenant, ça, c'est un peu en dehors de ce que nous, on fait, ce que nous, on a, surtout sur le reporting, la communication. Ce n'est pas nous qui allons faire le site. Pour ça, on travaille avec des partenaires et eux peuvent mieux conseiller nos clients par rapport à ça. Mais du coup, on n'intervient pas vraiment là-dedans. Mais c'est clair que ça, c'est un atout. Ça, c'est clair, c'est un avantage. Ils peuvent avoir une meilleure visibilité.

- Vous disiez que ça dépendait un peu de qui ils choisissaient comme audience, de quelle audience est la plus importante pour eux. Mais comment ils le savent ? Est-ce qu'ils ont des retours de leurs parties prenantes qui leur disent « on a besoin de plus d'informations par rapport à ça » ?

C'est lié à leur business. Et ça, c'est eux qui l'analysent en interne. Quand ils décident d'écrire un rapport, en général l'entreprise, c'est sa décision, la communication. Le département communication va dire on va faire un rapport pour telle ou telle ou telle raison. Nous, on n'intervient pas vraiment. C'est eux qui ont la décision en interne et ça, ça peut vraiment varier. Ça peut être parce qu'on est obligé. Ou bien on a vraiment envie. Par exemple, je pense au chocolat Tony Chocolonely, ils ont vraiment un rapport orienté client. Mais ça, c'est leur positionnement. Ils se sont dit « nous, on veut un truc qui parle à nos clients ». Il y a des images, c'est interactif pour le client. Il y a des questions qui demandent « combien de chocolats vous mangez, quel type de chocolat ? » et ça leur donne leur impact par exemple. Et tout le rapport est vraiment fait pour que ce soit recevable pour des clients. Maintenant, des boîtes très *corporate finance*, etc. leur rapport va être beaucoup plus pour les investisseurs. Maintenant, nous, ce qu'on peut faire, c'est les guider sur base de ces raisons, vers un certain style de rapport. Montrer justement des exemples, des aspirations. Mais on ne décide pas pour eux pour qui c'est. Maintenant, si eux viennent avec la question « pourquoi est-ce que nous, on devrait rapporter », alors on va faire une analyse, mais ça changera à chaque fois.

- Sinon, concernant les challenges, pour vous, c'est quoi le plus gros challenge auquel les entreprises sont confrontées vis-à-vis du reporting intégré ?

Je pense qu'il y a le côté gouvernance. Il faut que ça percute dans l'organisation. Il faut convaincre les gens de la plus-value. C'est beaucoup de travail. Le rapport annuel est déjà quelque chose de base qui prend énormément de temps aux entreprises à préparer. Elles s'y mettent déjà en octobre novembre pour publier en mars. Donc c'est quelque chose qui prend beaucoup, beaucoup, beaucoup de temps. Ça paraît parfois plus facile en entreprise de se dire « nous, avec notre département *sustainability*, on va faire notre rapport d'activité ou notre rapport de développement durable ». Dans ce cas, chacun se concentre sur ce qu'il connaît et sur ce qu'il fait le mieux. C'est donc un challenge de mettre les personnes en dialogue. Je pense que ça peut représenter un frein. Maintenant, je pense que le passage au

rapport intégré demande beaucoup d'énergie, parce que c'est repenser la structure, parfois en interne, adopter certaines choses, repenser la collecte d'informations. Mais une fois qu'on est passé au reporting intégré, c'est aussi l'idée du reporting intégré de suivre d'année en année. Donc, cette structure peut être gardée. C'est aussi l'idée de comparabilité entre les années. On va continuer à évaluer l'impact, on va continuer à analyser les tendances, les risques et tout ça. Et donc, on peut garder cette histoire qui évolue au fil des années. Donc voilà les barrières, c'est tout ce qu'il faut mettre en place pour un reporting plus conséquent. Mais une fois que c'est mis en place c'est vraiment une plus-value pour l'intégration du développement durable au sein de l'organisation.

- Est-ce que vous avez l'impression qu'il y a un manque d'encadrement de la part de l'IIRC ? Ils ont créé le cadre mais ça reste quelque chose qui est assez vague. Est-ce que vous avez l'impression que les entreprises sont parfois un peu perdues ?

Oui, c'est possible qu'elles se sentent un peu perdues. Maintenant, je ne sais pas si c'est la vocation de l'IIRC de vraiment encadrer les entreprises. Elle propose un modèle, elle fait ses rapports avec quelques explications qui disent comment adapter notre modèle, etc. Oui, c'est des *guidelines*, des idées, mais ce n'est pas un cadre aussi strict à suivre que GRI. Là, c'est vraiment plus mathématique qui dit il faut ça et telle info. L'IIRC c'est plus une idée et donc c'est aussi interprétable comme on le veut. Par exemple, nous, on fait des modèles de création de valeur avec les clients et parfois, on s'écarte du modèle IIRC. L'IIRC donne l'inspiration, on va réfléchir à comment créer de la valeur mais on ne va pas toujours utiliser les mêmes capitaux que l'IIRC. Ça n'a rien d'obligatoire ou de contraignant. C'est pour donner des lignes directrices. Est-ce que c'est un problème pour les entreprises ? Peut-être dans la compréhension du cadre, ça on s'en rend compte mais c'est pour l'IIRC, mais c'est pour plein d'autres cadres comme GRI et d'autres. Les entreprises ne suivent pas spécialement à la lettre l'IIRC, c'est plus une source d'inspiration, une ligne directrice.

- Est-ce que les entreprises gardent quand même leur compliance au GRI quand elles passent au rapport intégré ? Ça se passe comment ?

Oui, ça arrive souvent en Belgique. GRI est énormément utilisé en Belgique et même dans le monde. Il y a parfois des entreprises qui s'en écarte parce que c'est trop compliqué. En fait, la directive européenne en matière de reporting non financier demande aux entreprises qui

respectent certains critères de publier un rapport non financier, de publier leurs informations non financières, pas spécialement un rapport et de se baser sur un cadre pour ça. Elles peuvent choisir elles-mêmes leur cadre. Et tous ces cadres vont essayer évidemment de répondre à la directive, mais ils se focalisent tous sur des informations différentes etc. Maintenant, il y a un gros débat actuel qui concerne l'uniformisation, pour que ces cadres se mettent ensemble pour aller un peu dans la même direction et demander aux différents cadres de mettre des critères en commun, des indicateurs en commun pour pas que des entreprises soient complètement perdues dans tous ces cadres, donc GRI continue à être beaucoup utilisé. Pourquoi ? Parce qu'en fait, les entreprises savent que si elles respectent GRI, elles respectent la législation. Et c'est quelque chose de très défini, très spécifique. Maintenant, les deux sont pas du tout incompatibles et ce n'est pas parce qu'on a va faire du reporting intégré qu'on va s'écarter du GRI, pas forcément. Si on s'écarte du GRI c'est souvent pour la complexité. Il y a des entreprises qui en ont marre et qui disent on va suivre un autre cadre mais il faut trouver un cadre qui respecte les critères de la directive.

- Et sinon, par rapport aux avantages du reporting intégré. Avez-vous pu observer ou eu des retours des entreprises sur ce que ça leur apporte concrètement ?

Non, pas vraiment. Je n'ai pas eu de retour. J'ai plus de retours d'entreprises qui disent « on se rend compte que c'est un fameux bazar dans le reporting ». On nous demande plutôt des conseils là-dessus, sur la plus-value. On n'a pas encore travaillé avec des entreprises qui le faisaient depuis un petit temps et qui pourraient nous fournir un feedback là-dessus.

- Donc vous ne pourriez pas dire si ça permettrait d'améliorer les relations avec les parties prenantes par exemple ?

Ça pourrait tout à fait être le cas, mais on n'a pas encore vraiment de retours.

- Concernant les limites, est ce que vous pensez à des choses qui peuvent encore être améliorées pour le reporting intégré ? Écart entre des informations qui sont recherchées par les parties prenantes ou bien pour vous c'est plutôt complet ?

Je pense que la longueur du rapport est un point à mettre en évidence parce que quand on dit intégrations, du coup, on veut mettre tout dans un rapport. Donc, il faut que cet exercice soit aussi accompagné de sélections d'informations et du fait d'aller directement au message

principal. Sinon, dans les limites, le concept de reporting intégré est pour moi un bon concept. Maintenant, les limites sont plus en interne. Si les processus ne sont pas intégrés en interne, ça va être compliqué de raconter une histoire intégrée. Et donc, c'est aussi se focaliser en interne sur l'intégration des données non financières et du développement durable de manière transversale.

- Et pour vous cette intégration elle se manifeste comment ?

Par une stratégie. Avoir une stratégie de la boîte qui intègre les éléments de développement durable, des éléments non financiers et effectivement, et surtout par une structure de gouvernance qui intègre les procédés liés au développement durable. Les *dashboards*, la gouvernance et tout ça. Mettre en place à tous les niveaux et un peu partout dans l'entreprise, des postes et des personnes responsables de ce qui touche à cette information et qui peuvent faire le relais entre les départements Communication ou *Sustainability* et leur département et se réunir pour interagir. Le concept de gouvernance c'est susciter un dialogue et rassembler les gens dans l'entreprise et c'est très important.

- Est-ce que vous avez déjà eu des retours négatifs sur le reporting intégré par les entreprises ou d'autres gens qui regrettait un peu d'avoir franchi le cap ?

Pas encore, en fait, en Belgique, c'est encore quelque chose d'assez jeune. Ce n'est pas du tout la majorité des entreprises qui font du reporting intégré. Ce n'est pas pour ça que toutes les entreprises vont tendre vers le reporting intégré. Parce que, comme je vous le disais, ça va dépendre vraiment de pourquoi est-ce qu'ils veulent faire un rapport, à qui veut l'adresser, etc., comment ? Mais globalement les entreprises se disent « tiens, eux ils font ça, est ce qu'on n'irait pas vers un truc comme ça ? »

- Mais du coup, pour vous, l'avenir de reporting, ça ne passe pas inévitablement par le reporting intégré ?

Pour moi, oui, ça passerait par là. Maintenant pas que le fait qu'il soit intégré, mais le fait qu'il soit accessible, plus transparent, qu'on parle aussi des impacts négatifs d'une boîte qu'on ose dire « on y travaille, on n'est pas parfait ». Ace and Tate, c'est une marque de lunettes aux Pays-Bas, ils disent dans leur *tag line* « nous ne sommes pas une entreprise durable ». Et puis ils expliquent, ils disent que pas encore, qu'ils y travaillent, qu'ils vont faire plus, plus

d'initiative dans ce sens. Donc voilà, la transparence, ça c'est clé. Le côté digital, accessible, ou en tout cas adapté aux lecteurs. Ensuite, le côté intégré ça c'est un élément en plus. Mais pour moi, c'est certainement une évolution. Par exemple, on peut comparer la situation aux Pays-Bas et la situation en Belgique. On a beaucoup de clients Pays-Bas, vu que notre bureau principal est là-bas. Et là-bas c'est beaucoup, beaucoup plus de reporting intégré qu'ici en Belgique. Et on considère en général que les entreprises aux Pays-Bas sont plus loin en termes de développement durable.

- Quels sont vos espoirs quant à la manière dont le reporting intégré va se développer ?
Vraiment le côté concis c'est important. Et je pense que mes espoirs, c'est vraiment que ça reflète quelque chose qui se passe réellement comme ça à l'intérieur. Mon espoir c'est que si on parle de reporting intégré, ça reflète une gestion intégrée du développement durable en interne et que ce soit plus juste une activité sur le côté, mais c'est vraiment quelque chose qui parle à tous, qui vient d'en haut et qui est communiqué à l'échelle de la boîte et pas dans un petit rapport sur le côté. Mon espoir, c'est que ça permette d'intégrer les choses aussi en interne, dans l'entreprise.

- Merci beaucoup !

Interview 7 : Elisabeth Pascal et Julien Raymond (Edenred) - le 10 avril 2020. Durée 59 min

- Est-ce que je peux commencer par vous demander de vous présenter ?

EP : Je m'appelle Elisabeth Pascal. Je suis chez Edenred depuis mars 2011. Je suis au sein de la direction de la communication financière, responsable de diffusion réglementaire pour l'autorité des marchés financiers et par ailleurs, j'ai une double casquette. Je suis aussi responsable relations actionnaires individuels.

JR : Moi je suis Julien Raymond, je suis responsable de l'information *corporate*, je travaille au sein de la direction de la communication, qui est une équipe parallèle à la communication financière (la communication financière est rattachée à la direction financière). On travaille évidemment main dans la main avec la communication financière sur pas mal de sujets dont notamment le rapport intégré. Je suis arrivé dans l'entreprise en 2018.

- Vous publiez un rapport intégré depuis 2018 avec les chiffres de 2017. Est-ce que vous considérez aujourd'hui que le rapport que vous publiez est complètement intégré ?

EP : Ce serait plutôt aux instances qui accordent chaque année des satisfecit à telle ou telle société de le dire. Nous, on essaye chaque année (c'est, de mémoire, le troisième rapport intégré qu'on fait) de faire mieux, de se tenir informé petit à petit, soit des recommandations de l'AMF, mais aussi des recommandations de la société civile. Et puis d'être de plus en plus dans une meilleure communication pour ce qui concerne l'extra-financier. Après, voilà, on tend vers le mieux, tout le temps, chaque année. Mais je ne pense pas que ce soit à nous de dire qu'on est complètement, totalement intégrés. Il y aura toujours des domaines où il faudra faire mieux.

JR : L'équipe du directeur de la responsabilité sociétale du groupe est étroitement impliquée dans le processus, donc dès la phase de construction on travaille avec lui et son équipe et on est très soucieux d'insérer un maximum de ses préconisations et recommandations dans notre support. Il faut dire aussi que le rapport intégré, ce n'est pas le seul élément de notre dispositif de communication. Il apparaît ainsi en complément des autres publications financières ou *corporate*. Au final, avec tout ce qu'on fait en matière de communication, je pense qu'on est plutôt des bons élèves.

EP : Et puis, je vous encourage à aller voir notre document de référence de 2019, qui est en ligne depuis le 25 mars et pour rebondir sur ce que dit Julien, qui a une partie 2.4 qui est complètement dédiée à l'extra-financier. Et c'est la partie RSE, comme on dit. Et cela correspond aussi à la DPEF. Et du coup, il y a énormément d'informations concrètes, qui sont dans le document de référence. Mais on pense que le rapport intégré doit être un objet différent de cette partie très documentée et très serrée du document de référence, (qu'on appelle maintenant document d'enregistrement universel). Le rapport intégré, on veut que ce soit un document plus aéré, attractif, grand public. En fait, on a des métiers plutôt compliqués. Si on résume aux tickets restaurants, même si ça reste un produit phare, ce n'est pas tant représentatif car on s'est énormément développés et on fait plein d'autres choses. Et du coup, expliquer nos métiers, ça nous paraît déjà très important et dans un second temps, on veut aussi montrer ce qu'on fait pour la société civile. Et du coup, ça aussi, c'est ça qui a largement motivé notre envie de faire un rapport intégré.

- Et combien de temps s'est écoulé entre le moment où vous avez décidé de publier un rapport et le moment où le premier est vraiment sorti ?

EP : Il y a eu en fait un autre directeur financier groupe avant. Et du coup, ça faisait plusieurs années que je faisais des *benchmarks*. En fait, je fais partie d'associations de sociétés cotées où on se tient au courant les uns et les autres des bonnes pratiques, en lien aussi avec la société civile. Et ça fait quelques années que je commençais à faire des *benchmarks*, à faire remonter tout. Il se trouve que le nouveau directeur financier du groupe, qui est arrivé fin 2015, l'année d'après il en a parlé à la communication financière et du coup, on en a fait l'année d'après. A l'automne 2016, on a eu le OK et puis ensuite, on a lancé une consultation auprès de plusieurs prestataires pour nous aider à réaliser le premier rapport intégré, étant donné qu'on ne savait pas par où commencer. Il nous fallait être un petit peu accompagnés.

- Et justement, cette décision de publier un rapport intégré venait-elle uniquement de l'interne ou bien est-ce que vous avez subi d'autres pressions ?

EP : Non, pas du tout, ça s'est fait juste parce que cela a intéressé le directeur financier du groupe. Et on en avait entendu parler, notamment par des relations, mais aussi dans le contexte du travail. Et du coup, c'est en le faisant petit à petit et en mobilisant plusieurs membres du comité exécutif que petit à petit, ça nous a beaucoup aidé à clarifier ce qu'on apportait à la société civile et ce qu'on ne savait pas faire avant. Mais du coup, on a commencé par faire des comités de pilotage avec à chaque fois plusieurs membres du comité exécutif et ça nous a permis de partager énormément de choses, même en interne, parce qu'au siège, on ne sait pas tout sur l'opérationnel, et d'apprendre de notre société beaucoup de choses aussi. Et du coup, pour nous, ça a été très, très formateur et enrichissant de faire cet exercice.

- Et ce directeur financier du groupe qui voulait implémenter le reporting intégré, savez-vous s'il a eu du mal à convaincre d'autres personnes « plus haut placées » que lui ?

EP : C'est une des personnes les plus proches de notre PDG. En tout cas, il a eu un « *go* », donc c'est qu'il a convaincu notre PDG.

- Est-ce que vous pensez qu'on peut considérer que votre rapport intégré est une réponse aux limites que peuvent présenter les rapports financiers et extra-financiers ?

EP : Alors en fait, ce qui est intéressant dans cet exercice c'est de voir d'où viennent à chaque fois les ressentis des uns et des autres. Faut savoir qu'il y a 3/4 ans, il n'y avait quasiment aucun investisseur qui sollicitait ces informations de rapport intégré ou autre. Il y a en effet, des indices qui recommandaient d'être davantage RSE, d'afficher plus d'informations dans ce domaine, etc. Et quelques investisseurs, on va dire RSE, qui poussaient à ça mais l'ensemble des investisseurs financiers, quasiment pas. Ce n'était pas une demande de leur part, mais ce qu'on voit quand même avec tout ce qui se passe dans la société civile, avec le réchauffement climatique, avec tous les événements qui se passent sur la planète, y compris ce qui se passe à l'heure actuelle sur le coronavirus, je pense que ça pousse au fait que les informations qui sont extra-financières deviendront petit à petit aussi importantes que les informations financières. On sent que ça commence à être très important, y compris la partie risques d'ailleurs, qui doit être connectée à tout ça. Et d'ailleurs, vous verrez que cette année, on a ajouté une petite partie « risques » et dans le document de référence aussi, on a une partie « risques » qui est la partie 2.2 où vous verrez, il y a à la fois tous les risques financiers, mais aussi les risques climatiques. Maintenant, on considère de toute manière qu'une entreprise, il faut qu'elle puisse prouver aux investisseurs à la fois ses chiffres, ses perspectives, mais aussi quels sont ses risques, y compris climatiques, environnementaux, sociétaux et tout.

- Vous vous êtes basés du coup sur le cadre de l'IIRC ?

EP : Pour la première fois, oui, on s'était basé là-dessus, sur certaines données. Et puis, petit à petit, tout en gardant un œil dessus, on a fait un petit peu en fonction des bonnes pratiques et de ce que nous, on avait à dire, selon nos spécificités aussi.

- Vous disiez que vous aimeriez que votre rapport soit lu par un plus grand public, mais justement ce cadre de l'IIRC dit que le rapport intégré est plutôt adressé aux investisseurs. Est-ce que vous pensez que c'est possible de faire un rapport qui peut être lu aussi bien des parties prenantes, comme une personne lambda par exemple que par un investisseur ?

JR : Il y a plusieurs façons de répondre à la question, mais dans le cas d'Edenred, notre rapport intégré n'a pas seulement la vocation d'être un rapport intégré mais aussi de nous aider à mieux faire connaître l'entreprise. C'est un support qu'on va utiliser dans beaucoup d'actions de communication autour du groupe. Il y a quelques années, Edenred faisait assez régulièrement des brochures corporate pour présenter ses activités. Maintenant ce n'est plus le cas, on a cette publication qui nous sert aussi à mieux nous faire connaître. C'est un document qui peut aussi être utilisé par le département RH pour faire des actions de recrutement.

EP : Nous, à la direction de la communication financière, il y a deux pôles. Il y a les relations investisseurs et les relations actionnaires individuels, et donc moi je suis sur les relations actionnaires individuels. Mais du côté relations actionnaires individuels en général, on le distribue à l'assemblée générale physique, et là, cela cible les actionnaires individuels. Pour les parties « investisseurs », les relations investisseurs l'envoient aux investisseurs les plus représentatifs parmi leur liste. Après, on n'a pas de retours particuliers dessus, sachant qu'il faut savoir que les investisseurs lisent d'abord le document de référence et, si besoin, la partie 2.4 sur la DPEF. Du coup, ils ont cela à leur disposition avec tous les *KPIs* et tout ce qu'il faut, donc, les graphes très détaillés etc. Donc, le rapport intégré c'est très intéressant et surtout pour découvrir la société. Pour rebondir sur ce que dit Julien, cette brochure elle est très intéressante pour toutes les parties prenantes. Je pense qu'elle peut l'être aussi pour nos commerciaux, pour présenter l'entreprise et tout dans son ensemble, de façon à être compréhensible, lisible pour tout le monde. Et puis après, libre à chacun, selon son intérêt pour l'entreprise, d'aller chercher plus d'informations dans le document de référence.

JR : On est une entreprise extrêmement décentralisée, on a des filiales dans 46 pays, ce qui veut dire 46 filiales qui gèrent chacune leur propre marché, leur propre spécificité. Et on sait que certaines filiales, quand elles répondent à des appels d'offres, utilisent dans leur réponse le rapport intégré. Déjà, pour montrer qu'on est une entreprise performante, avec une grande expertise, une entreprise innovante, mais aussi une entreprise responsable. Et c'est vrai que souvent, dans les critères de sélection d'un prestataire, c'est une donnée qui est de plus en plus considérée et cela peut même parfois être discriminant. C'est aussi un document qui peut avoir cette vocation-là.

- En pratique vous savez qui lit votre rapport ? Avez-vous des données ?

JR : On peut seulement identifier le lecteur géographiquement avec de simples statistiques de consultation. Par contre, je ne sais pas le qualifier.

EP : On a mis en place depuis quelques mois des statistiques sur la fréquentation de notre site Internet et d'ailleurs, c'est Julien qui s'est occupé de ça et du coup, mensuellement, on peut avoir l'ensemble des téléchargements sur certains sites particuliers. Comme ça n'a commencé que depuis 2/3 mois, peut-être que ça nous permettra en tout cas de savoir combien de personnes consultent notre nouveau rapport intégré.

- Et maintenant je vais passer à l'implémentation du reporting intégré. Quelles ont été les étapes majeures dans le processus de mise en place du reporting intégré ?

EP : On a commencé par créer des comités de pilotage pour savoir comment on allait expliquer à la société civile exactement ce qu'on apportait à nos parties prenantes et avant tout au monde du travail, puisque notre cible particulière, c'est le monde du travail, par les entreprises clientes, leurs salariés et les commerçants partenaires, par exemple les restaurateurs, les stations essence, etc. Il y en a plein d'ailleurs. À ce propos, je vous encourage à parcourir le chapitre 1 du document de référence. Donc, du coup, on a commencé par ça, par définir un peu ce qu'on apportait, comme par exemple le bien être aux salariés, par les avantages aux salariés comme les tickets restaurants et autres, etc. Ça, en effet, c'est à la fois dans le document de référence et sera aussi dans le rapport intégré. Donc ça, c'était bien. Ensuite, il a fallu choisir ce qu'on allait mettre dedans. Alors la première année, on avait décidé de faire des interviews de parties prenantes, à la fois internes et externes sur des sujets particuliers, pour exemplifier nos solutions ou nos programmes, nos produits. Et puis aussi de commencer à parler d'extra-financier, en termes de RSE aussi. On prélevait un peu du document de référence des tableaux, des textes qui avaient été validés pour les mettre dans le rapport intégré, puisque le rapport intégré sort après le document de référence. Donc, pour nous, c'est très confortable de faire valider au sommet de la hiérarchie certaines choses, certains verbatim, certains tableaux et autres pour ensuite savoir qu'on peut les mettre dans le rapport intégré.

JR : Les interviews, c'est un peu compliqué. On a laissé tomber depuis. Par exemple, faire des interviews de clients, c'est forcément compliqué parce qu'on peut nous dire qu'on a choisi LE

client qui, etc. et qu'on aurait aussi pu choisir quelqu'un qui n'était pas d'accord. Donc, en fait, tout ça ne nous paraissait pas assez sincère. Il y avait aussi le problème que les clients sont souvent de bonne volonté au début en acceptant de témoigner, et puis après, au moment de valider par leur hiérarchie ils se rendent compte que c'est compliqué de se « faire des porte-parole de ces prestataires » parce que trop de publicité déguisée. On a refait des interviews de clients la deuxième année et cette année on n'en a plus.

EP : Après, il a fallu mettre en forme tout ça, alors c'est vrai que la première année, on avait un prestataire qui devait nous proposer aussi du rédactionnel. Mais on a été très déçu. Il a fallu qu'on réécrive tout. Donc, c'était très compliqué. La seule chose que ce premier prestataire nous a apporté, c'est l'idée d'organiser des interviews et puis des comités de pilotage et savoir qui réunir au début pour emmener tout le management et la direction générale avec nous dans ce premier projet. Mais sinon, pour le reste, il a fallu vraiment qu'on se débrouille tout seul en interne. Donc, évidemment, la deuxième année, on a changé de prestataire. Pour l'instant, on a pris un prestataire différent chaque année. Mais du coup, la deuxième année, on s'est senti plus à l'aise. Déjà parce qu'on avait beaucoup travaillé en interne. Et puis, on a été mieux accompagnés. La société civile quand même, pousse les entreprises à être plus claires dans ce qu'elles apportent. Et du coup, ça nous aide aussi beaucoup pour embarquer le management dans cette entreprise.

- Est-ce que vous avez dû adapter votre stratégie lors de la mise en place du reporting intégré ?

EP : Pas au début. Mais là, on a lancé une nouvelle stratégie en octobre 2019 et un nouveau plan stratégique. Et du coup, vous verrez sur notre site, dans la page « actionnaires, investisseurs et analystes » qu'il y a un lien vers le plan stratégique et dedans dans cette présentation sont inclus des slides typiquement RSE et qui sont conformes aux spécificités des entreprises. La stratégie d'avant datait de 2016. Donc il n'avait pas encore de rapport intégré.

- Est-ce que pour vous c'est quand même lié à la publication du rapport intégré ou non ?

EP : Non. Le rapport intégré, c'est un support à l'origine, mais vous arrivez petit à petit à faire en sorte que cela prenne forme. On parle souvent *d'integrated thinking*, moi je n'aime pas ce mot. On pourrait appeler ça autrement. Je ne sais pas comment on pourrait le nommer, mais

quelque chose qui fait le lien entre les entreprises et la société civile. Mais le mot reste à inventer pour expliquer ça d'une manière un peu plus représentative. Mais en tout cas, je pense que ce qui se passe dans la société civile, les événements, que ce soit dans tous les pays du monde et que ce soit en Europe et en France, tout nous en amène vers le fait que la société civile demande des réponses aux entreprises pour savoir, notamment en terme environnemental, quelle est leur pollution, concrètement, comment ils se comportent, comment les entreprises se comportent vis à vis de leurs salariés. Oui, il y a bien les trois pôles, ce social sociétal et environnemental.

- Je pense que ce que les gens entendent par *integrated thinking* c'est faire en sorte que tous les départements de l'entreprise soient intégrés et éviter que chacun ait sa stratégie propre.

Alors ça, ça fait un moment quand même que lorsque Edenred (étant dans 46 pays) lance un plan stratégique, il est fait d'abord pour l'opérationnel et du coup, il concerne les 46 pays. Avec le dernier plan stratégique d'octobre 2019, ça a concerné les 46 pays et ça a été largement relayé en interne, autant qu'à l'externe. Ça a été mené par le haut management.

- Donc vous considérez que votre stratégie est intégrée ?

EP : On fait tout pour qu'il y ait du financier et de l'extra-financier maintenant dans notre communication. Avant même avant qu'on évoque ce terme le département de la RSE demande chaque année aux pays de faire des rapports sur leur consommation de carbone, leur consommation d'électricité, comment ça se passe en niveau DRH, etc. Ils ont justement ce reporting qui va justement dans la partie 2.4 de ce document d'enregistrement universel.

JR : Je veux juste ajouter qu'il y a depuis quelques mois, un instrument de financement d'Edenred dont les conditions sont indexées sur des critères de performance extra-financière.

- D'accord. Ensuite, est-ce que vous avez construit une matrice de matérialité pour connaître les besoins de vos parties prenantes ?

EP : Elle a été faite il y a deux ans par l'équipe RSE et du coup, c'est eux qui s'en sont occupés, et ils ont interrogé les parties prenantes pour avoir cette matrice.

- Elle n'a pas été faite spécialement pour le rapport intégré ?

EP : Elle a été faite pour la partie 2.4 du document de référence.

- Et en ce qui concerne la création de valeur, avez-vous revu votre processus de création de valeur ?

EP : Ce qui a été notamment exprimé dans cette nouvelle stratégie, c'est que la création de valeur se faisait à la fois par tout ce qui était financier, opérationnel et RSE et que, du coup, il fallait mener ces trois pôles ensemble.

- Ok. Comment est-ce que vous mettez cela en évidence dans le rapport, la création ou la destruction de valeur ?

JR : En fait ces éléments sont présentés dans le modèle d'affaires, qui est une infographie relativement détaillée dans laquelle on met en musique l'ensemble de notre écosystème, toutes les parties prenantes, les métiers et les solutions d'Edenred, quels bénéfices nos solutions apportent aux parties prenantes etc. Pour ce qui concerne les externalités négatives, je dois dire qu'on n'en parle pas vraiment dans le rapport intégré, c'est plutôt dans le document de référence qu'on va retrouver des éléments à ce sujet.

- D'accord. Vous avez déjà insisté plusieurs fois sur le fait que vous êtes un grand groupe, est-ce que c'est difficile de récolter les données nécessaires à la rédaction du rapport intégré ?

EP : Par exemple, pour l'équipe RSE, il y a un *process* qui leur permet de collecter toutes les données chaque année. C'est ritualisé pour en faire des chiffres groupe au même titre que la partie pour le côté finance qui est la même chose dans les 46 pays. Ça veut dire qu'il y a des équipes dédiées qui vont chercher toutes les informations pour les consolider et ensuite ces chiffres consolidés sont affichés dans le document de référence. Évidemment c'est toujours compliqué au début, mais ça l'est de moins en moins. Parce qu'au départ, tout le monde n'a pas les mêmes logiciels, ne comptabilise pas les mêmes choses, etc. Donc, je pense que c'est pareil partout. Au début, c'est un peu difficile, mais maintenant, ça commence à être beaucoup plus facile puisque les définitions sur les critères sont claires et qu'en plus, il y a des audits réguliers.

- Est-ce que vous avez l'impression que depuis que vous publiez un rapport intégré vous avez besoin d'informations différentes par rapport à avant ?

JR : Je dirais que les informations sont assez proches, l'angle est différent mais l'information brute est la même.

EP : Ce qui a changé, c'est le message clé. C'est vrai, les informations ne sont pas différentes, mais l'angle est différent et surtout, on se présente d'une manière plus claire pour nous et aussi par rapport au monde du travail et la société civile. On sait mieux se définir. C'est vraiment ça qui a été déterminant et pour mon expérience personnelle, moi qui fais des réunions actionnaires en province avec d'autres sociétés cotées, où devant nous on a 200 à 300 personnes, des actionnaires, depuis la première fois qu'on a fait un rapport intégré, ça m'a rendu beaucoup plus à l'aise pour parler de mon entreprise. Maintenant, on explique toutes nos activités par rapport à ce qu'on apporte à la société civile. Et du coup, on sait que c'est beaucoup plus compréhensible pour un actionnaire parce qu'un actionnaire, c'est aussi quelqu'un qui fait partie de la société civile. C'est quelqu'un qui a une famille et qui peut avoir une entreprise à son tour. Les sociétés qui n'en étaient pas encore là et qui présentaient en même temps que moi souffraient beaucoup plus pour présenter leur entreprise et je leur disais de faire un rapport intégré parce que ça vous oblige à mieux vous définir. J'ai eu plein de retours concrets d'actionnaires qui disaient comprendre que le modèle économique n'était pas facile mais qu'il leur avait été bien expliqué.

- D'accord. Et combien de personnes sont en charge de la rédaction du rapport en lui-même en interne ?

JR : En première ligne il y a Elisa et moi, et nos managers respectifs.

EP : C'est nous qui avons déjà toute l'information en interne. Donc, les prestataires, ils ne savent pas inventer ce qu'ils ne savent pas. Donc, c'est à nous de les orienter, de leur faire des propositions, en les orientant sur des communiqués de presse, les documents de référence, toute l'information qu'on met à leur disposition avec les sujets qu'on souhaite voir dans le document. On est aussi à l'écoute de leurs propositions parce qu'en général, les prestataires qu'on choisit ont l'habitude de ce format. Et du coup, c'est aussi comme ça qu'on fonctionne. Ensuite, c'est eux qui viennent vers nous avec un premier *draft* d'écriture et nous ensuite, on corrige en fonction de nos habitudes rédactionnelles.

- Donc c'est une équipe cross-départements ?

EP : Oui, c'est ça. Et puis à chaque étape, la RSE partage. Et on se sert aussi de ce qu'ils ont déjà mis dans la partie du document d'enregistrement universel qu'ils ont faite.

- J'ai vu que votre rapport était assez court, qu'il ne faisait que 50 pages, est-ce que vous faites attention à la concision ?

JR : Tout à fait. Le prochain sera encore plus court.

- Ok. Et quelle est la raison ?

JR : On est une entreprise à la fois jeune et ancienne, qui fait beaucoup de choses utilisées par beaucoup de monde, mais qui, pour autant, est très peu connue. On fait l'effort de se présenter de façon exhaustive, mais en même temps très synthétique. J'ai travaillé en agence de communication avant de travailler chez Edenred et je me suis rendu compte que beaucoup de grandes entreprises déléguaient ce genre de projet sans forcément mettre leurs mains dans le cambouis, sans s'impliquer à toutes les étapes de sa fabrication. Chez Edenred ce n'est pas du tout le cas, on suit le projet vraiment de très, très près et on a vraiment à cœur de s'impliquer dans sa conception. Si on faisait un document beaucoup plus dense, beaucoup plus touffu ce serait très compliqué.

EP : Et on perdrait beaucoup de lecteurs. Le but ici c'est d'être lisible par l'ensemble des parties prenantes. Puisqu'il faut bien avoir en tête qu'il y a déjà le document d'enregistrement universel qui fait près de 400 pages, qui n'est pas un document de lecture mais un document qui est un peu comme un code réglementaire, chacun va aller chercher la partie qui l'intéresse. Donc, ce qu'on veut avec le rapport intégré, c'est qu'il soit lu et pas consulté. Et du coup, si on souhaite ça, il faut faire quelque chose de vraiment synthétique, d'agréable à lire. Et je pense que les visuels comptent aussi, la présentation ; tout compte pour donner envie aux lecteurs d'en savoir plus sur une entreprise et ce qu'elle fait pour la société civile.

JR : Aussi comme on disait, potentiellement, des candidats peuvent faire partie du lectorat. Je voudrais aussi ajouter deux choses concernant le lectorat. D'une part, on a une de nos cibles qui est très importante qui est nos collaborateurs. Comme on a dit on est une entreprise très décentralisée, dans beaucoup de pays, avec de grandes disparités culturelles et il est important de diffuser les communiqués à tous les collaborateurs. Par ailleurs, on met à disposition tous les documents source du rapport intégré, c'est à dire tout le matériel qui peut être utilisé par des filiales locales pour adapter leurs documents dans leur langue car on ne produit le document qu'en français et en anglais. Mais on parle énormément de langues au sein du groupe, notamment le portugais, le Brésil est un de nos très gros pays de présence

internationale. On est plus de monde au Brésil qu'en France. Le fait de faire un document plus simple et plus condensé rend aussi sa traduction dans d'autres langues plus facile et moins coûteuse pour les pays. D'autre part, tous les grands patrons du SBF 120 sont une partie importante du lectorat. Un exemplaire papier du rapport intégré depuis l'an passé est envoyé par un courrier personnel de notre PDG à tous ses homologues du SBF 120, c'est donc un document dont notre PDG est suffisamment fier pour le partager.

- D'accord. De manière générale, c'est quoi les challenges principaux auxquels vous avez été confrontés lors de la mise en place du RI au sein de l'entreprise ?

EP : Au départ c'était savoir nous définir par rapport aux parties prenantes, et par rapport à la société civile, alors qu'avant en fait, on avait une définition d'Edenred qui n'était jamais compréhensible. Et on finissait toujours par se réduire aux tickets restaurants parce qu'on ne savait pas bien se définir et que la façon dont on se présentait était vraiment très, très difficile. On a mis longtemps et je pense que vraiment, le rapport intégré pour ça a eu cette vertu-là première déjà, c'est de commencer à mieux nous définir. On perfectionne aussi ça chaque année.

- Vous n'avez pas eu d'autres challenges, comme par exemple un manque de dialogue avec les parties prenantes ou ce genre de choses ?

EP : Alors moi, côté relations actionnaires, je n'ai jamais eu ce problème. Les relations investisseurs, il y en a pas. Je pense que côté commercial, on n'aurait pas tant de succès s'il y avait des problèmes. Donc, en fait, non, on n'a pas de problème, pas à ce que je sache.

JR : Le seul problème c'était quand on a voulu intégrer des témoignages de clients dans le rapport intégré. Ils sont toujours ravis de témoigner mais il y a toujours un veto pour que leur parole soit relayée dans notre rapport. Les parties prenantes avec lesquelles moi j'ai été en contact, aussi bien en interne qu'en externe pour la construction du rapport intégré, il n'y a jamais eu de soucis.

- OK. Et mis à part l'avantage que cela a permis de mieux vous définir, voyez-vous d'autre avantages apportés par le reporting intégré ?

EP : En fait, avec l'évolution des réglementations et les recommandations successives européennes qui encouragent à avoir des *KPIs* très clairs, notamment sur les consommations

environnementales, etc. ça pousse (ce n'est pas le rapport intégré mais ce que vous appellerez la gestion intégrée) pousse vers une clarification d'un ensemble de données et pour qu'il y ait plus de transparence financière et extra-financière. Ça, ce n'est pas le rapport intégré tout seul et d'ailleurs, c'est un signe. Vous devez connaître l'Institut du capitalisme responsable avec CapitalCom qui propose des récompenses chaque année. Avant, c'était le rapport intégré qui était récompensé. Maintenant, c'est d'abord la pensée intégrée, à travers un certain nombre de critères et dans les supports d'information, il y a un prix pour le rapport intégré, mais c'est un des supports d'information.

- Vous disiez tout à l'heure vous être basé sur le cadre de l'IIRC, quel est votre avis sur ce cadre ?

EP : Ça nous a beaucoup aidé au début. Moi, dans mes *benchmarks*, j'ai incité à prendre en compte ce que disait l'IIRC, en tout cas pour certains points. Mais j'avoue que depuis, je n'ai pas re-consulté leur *guidance*. Bon, déjà, on a en France l'Institut du Capitalisme responsable et CapitalCom, qui sont un peu le relais de la pensée intégrée. Et ça nous suffit largement. Je ne pense pas que l'IIRC soit la seule référence. L'AMF fait aussi des recommandations sur le rapport intégré

- En guise de conclusion est-ce que je peux vous demander si pour vous, le rapport intégré remplace le rapport annuel et le rapport financier ?

JR : De fait oui car il le remplace.

EP : Ce rapport intégré remplace le rapport institutionnel ou corporel, comme on disait avant, et la seule chose qu'on fait, c'est qu'on ajoute une petite brochure, qui rassemble un peu des données, c'est « l'essentiel ».

- Merci beaucoup !

Interview 8 : Jean-Marie Postiaux (WWF) - le 4 mai 2020. Durée : 55 min.

- Pouvez-vous vous présenter ?

Je vais commencer par expliquer le cadre dans lequel j'ai découvert tous ces rapports environnementaux. Ma dernière fonction (parce que j'ai 65 ans) était *Public Affairs* chez Solvay. J'ai travaillé chez Solvay une trentaine d'années et avant ça, j'ai fait d'autres choses et

je suis économiste de formation et j'ai beaucoup d'expérience professionnelle. J'ai fait beaucoup d'autres choses, notamment le WWF, duquel j'étais vice-président pendant très, très longtemps. Au sein de Solvay, je faisais partie d'une petite bande de 5 qui ont été il y a un petit peu plus de dix ans les initiateurs des premiers rapports de développement durable de Solvay. On va un peu plus en parler parce que Solvay a beaucoup progressé, justement dans le rapport intégré et il se fait que comme j'avais cette double casquette, j'ai eu pas mal l'occasion de me frotter à ce que c'étaient des rapports de développement durable. Il existe un *award* en Belgique, pour le meilleur rapport développement durable qui est géré par la Chambre des auditeurs ou des experts comptables. J'ai fait partie pendant beaucoup d'années, 6 ou 7 sessions, d'un jury composé d'une trentaine de personnes, de milieux très différents : de milieu académique, du milieu des ONGs, de milieu des syndicats. Donc, on avait peu à peu tout le monde et donc c'est intéressant de recouper tous les avis que j'ai entendus pendant toutes ces années. Et là, j'ai vu défiler des dizaines et des dizaines de rapports. Je vais revenir plusieurs fois là-dessus parce que c'est effectivement cette pluralité des attentes qui est pour moi un des points essentiels d'un tel rapport. Un rapport ne s'adresse pas de la même manière à n'importe qui et quelque part, chacun pourra y retrouver quelque chose. Maintenant je travaille pour l'entreprise Pairi Daiza.

- D'accord. Justement, le fait que vous ayez plusieurs casquettes, ça va être intéressant pour nous. Pour commencer, je vais vous demander si les ONGs, en pratique, lisent les rapports extra-financiers des entreprises ?

Ce sont des gens spécialisés qui lisent, dans tous les cas. Quand on dit « les ONGs lisent », oui, il y en a. Pour WWF international il n'y a pas grand monde qui les lit. Mais ça se lit surtout dans les ONGs nationales, WWF France par exemple, a quelqu'un qui passe son temps à lire ça. Pour WWF Belgique, je peux dire que non, personne ne passe son temps à lire ça. Ce n'est pas leur *core business* non plus. Alors, ça a un sens quand il y a un rapprochement entre une ONG et une entreprise sur un projet. Par exemple, Coca-Cola, qui a une grande politique d'économie d'eau et qui veut évidemment économiser l'eau qu'il va utiliser pour la production de limonade, veut avoir quelque part un label ou un avis d'une ONG. Il est probable que l'ONG va passer son temps à aller voir ce rapport et ce que l'entreprise dit sur elle-même. Mais de manière générale, je ne pense pas que les ONGs soient des grands lecteurs de rapports au développement durable. Dans le jury, je représentais le WWF et non pas Solvay en Belgique

et j'ai maintenant cédé ma place à Antoine Lebrun, le CEO de WWF Belgique. Je l'ai convaincu, mais j'ai dû batailler ferme, en disant « tu vas apprendre beaucoup de choses sur la manière dont le business est en train de s'adapter aux contraintes biodiversité, environnement, CO₂ ». Je pense qu'après une session, il a commencé à voir l'intérêt d'aller chercher des informations sur les entreprises dans les rapports de développement durable.

- Et du coup, quels sont les points dans les rapports d'entreprises qui intéressent particulièrement les ONGs ?

Cette question-là, elle vaut pour tout le monde. Elle vaut tant pour les académiques que pour la presse, comme pour les analystes financiers, que pour les ONGs. Les attentes que l'on a par rapport à ce qui est publié évoluent donc par rapport à ce qu'on racontait il y a dix ans et qui était une série de statistiques plus ou moins bien fabriquées pour montrer qu'on économisait de l'eau, réduisait ses déchets, réduisait son énergie, etc., les attentes ont évolué de manière très importante. De mon expérience du jury je peux dire que les critères d'évaluation d'un bon rapport peuvent très bien être différents d'une année sur l'autre, mais aussi parce que plus on découvre de nouveaux domaines, plus on va être exigeant en termes de reporting dans ces nouveaux domaines. Donc, au départ c'est assez évident. Le rapport développement durable s'assimilait assez fort à un rapport environnemental : si on faisait un chapitre déchet, un chapitre eau, et un chapitre énergie avec le climat dedans, ça suffisait amplement pour satisfaire ce que le public avait besoin d'entendre à propos des entreprises. Et puis, ce n'est qu'au fur et à mesure que les années ont passé qu'on s'est rendu compte que les aspects sociétaux couvraient des domaines beaucoup plus larges que l'environnement proprement dit (sans pour cela réduire l'importance de l'environnement, mais les autres aspects ont autant d'importance). Cette approche globale, moi je la résume en une ligne en disant « Vous pouvez parfaitement bien gérer votre environnement et même les autres aspects du développement durable, mais si vous continuez à fabriquer des fusils mitrailleurs, c'est embêtant ! ». Il y a cette globalité de l'approche que tous les publics sont attachés à regarder. Maintenant si je parle du jury dont je faisais partie, au moment de la COP21 de Paris, évidemment, tous les regards se sont centrés sur les efforts que font les entreprises pour avoir un plan climat et un plan de réduction des émissions de CO₂. Mais l'année suivante, on a accordé beaucoup plus d'importance par exemple au travail des enfants. Des ONGs comme le WWF travaillent beaucoup au niveau local. Par exemple, dans les pays où les situations

sanitaires, de l'eau, de l'alimentation sont beaucoup plus problématiques qu'en Europe. Je crois que cette espèce de dynamique qu'il faut dans un rapport développement durable est bien meilleure que d'avoir un cadre complet peut être mais super formaté et finalement très peu utile au fur à mesure que les années passent.

- Et concernant les limites de ces rapports, quelles sont-elles d'après vous ?

Il n'y a pas de limites, si vous voulez faire du reporting, *sky is the limit* ! Vous pouvez raconter toutes vos histoires pour autant qu'elles soient crédibles et que ça va intéresser les gens, que c'est ça dont les gens ont besoin. Il faut regarder par rapport aux différents types de publics. Et là, je vais revenir un peu sur Solvay. Finalement, les premiers rapports développement durable de Solvay étaient surtout lus par le personnel parce que c'est un grand groupe qui travaille un peu partout dans le monde. On a des règles en matière de production industrielle, des règles par rapport à la santé, la sécurité, l'environnement, l'air, etc. Et donc, ça intéressait beaucoup les Américains de savoir comment les Européens faisaient ou les Européens de savoir comment les Asiatiques travaillaient. Et donc, ce rapport développement durable en fait, donnait une photographie complète de ce que faisait réellement Solvay dans tous ses 743 sites de production. Donc, un premier public, c'est le public interne, les employés. Parce qu'on découvre aussi que les collaborateurs sont des gens, surtout les jeunes qui sont très forts enclenchés sur cette dynamique de « que fait mon entreprise pour protéger telle et telle chose ? ». Le public des analystes financiers, c'est très récent. Ça n'a jamais été un public très, très, très ciblé. Donc, pas de limites, si ce n'est « qu'est-ce que les gens attendent que je leur raconte ? ».

- Ok. Est-ce que vous avez l'impression que les entreprises aujourd'hui font encore trop de *greenwashing* ?

Il y en a certaines qui, dans mon avis, le font encore. Mais ça ne dure jamais longtemps parce que vous voyez très vite si ce n'est pas bon rapport, si vous racontez n'importe quoi. L'entreprise qui veut rester crédible peut raconter des histoires au début, mais à un moment donné elle devra bien montrer que son histoire ne tient pas debout. C'est suicidaire.

- D'accord. Et selon vous, est-ce que les rapports sont trop complexes aujourd'hui ?

Ils l'ont toujours été. Ils l'ont toujours horriblement été. La complexité venait de l'exhaustivité et du détail des calculs. L'entreprise avait tendance à expliquer jusque dans les moindres

détails comment elle a calculé la concentration de magnésium dans une émission de CO₂. Alors, il faut l'avoir fait, mais ça ne sert à rien de l'expliquer aux gens. Donc, là il y a eu une très grosse évolution au fur et à mesure des années et on y reviendra peut-être un peu plus loin avec les standards qu'on utilise. Même les standards ont évolué, ils ont compris que trop c'est trop. Il faut mesurer « qu'est ce qui est intéressant de raconter et qu'est ce qui ne l'est pas ? ». Et donc, c'est très lié avec votre question sur la matérialité qui viendra un petit peu après. Donc, je pense que la tendance et l'acceptation du public aussi est de simplifier et de se concentrer sur les choses qui sont essentielles.

- Ok. Est-ce que pour vous cette complexité ne viendrait pas du fait qu'il y a beaucoup de réglementations qui demandent aux entreprises de publier un tas d'informations et qu'elles ne peuvent pas toujours se concentrer sur ce qu'elles aimeraient vraiment publier ?

Non, par rapport à des entreprises comme Solvay, c'est *peanuts*. Ils sont déjà 150 ans en avance. Donc c'est vrai que dans mes souvenirs, le cadre légal se restreignait quand même très fort à quelques grands groupes d'entreprises, notamment les entreprises cotées. Et non, pour elles, ce n'est pas un problème.

- Vous avez une préférence en termes de cadre pour publier ces informations ?

Moi, je serai heureux le jour où je peux savoir ce que sont les actions sociétales que vous avez faites à l'extérieur et quel sont leurs impacts sur le résultat financier ? Et savoir comment on aurait pu appliquer ça dans un compte de pertes et profits. Le problème du non financier c'est surtout que ce sont souvent des scientifiques qui sont à la rédaction. Il y a un peu de communication, mais c'est surtout des techniciens/ingénieurs et ils veulent la sécurité des chiffres à tout prix. C'est relativement facile (et encore) pour les déchets, l'eau ou l'air, pour le climat. Une fois que vous allez parler de biodiversité, ça devient beaucoup plus difficile, et donc ça peut coïncider. Tant qu'ils n'ont pas trouvé un instrument de mesure qui leur convient, ils ne vont pas trop se lancer.

- Du coup pour vous il n'y a pas un cadre qui est mieux que l'autre ?

Le GRI, ils font peu d'intégration.

- Oui, celui qui intègre le plus c'est l'IIRC.

Tout à fait ! Et les autres n'ont pas cet objectif-là, finalement.

- Parfait. Est ce qu'il y a des choses sur lesquelles vous encouragez les entreprises de publier dans leur rapport ?

Justement, pour moi, ce qui fait la récurrence c'est la matérialité. Il faut se demander « est-ce que c'est matériel pour moi ? » et « est-ce que c'est matériel pour mes stakeholders ? » J'ai fait cet exercice sur le site de Solvay Bruxelles où là, tous les quatre, cinq années où j'étais là, on avait des contacts deux fois par an avec une série de *stakeholders* sélectionnés, c'est à dire ceux qui pouvaient soit nous aider beaucoup, ou nous nuire beaucoup. Et ça, c'était cette approche de matérialité un peu matricielle. On fait la combinaison entre les gens qu'on ne connaît pas, mais qui pourraient beaucoup nous aider, ou les gens qu'on connaît très bien et qui nous veulent beaucoup de mal pour savoir quels sont les impacts qu'on a pour eux. A Bruxelles c'était de savoir si les 800 cadres qui viennent en BMW 7 au travail tous les matins gênent dans le quartier et ce genre de choses. C'est des choses très concrètes. Et donc, pour revenir sur votre question de savoir qu'est-ce que vous encourageriez les entreprises à développer, je crois que c'est certainement l'aspect sociétal, l'aspect social dans l'aspect sociétal. Je trouve que la crise du Covid-19 va vraiment dans ce sens-là. C'est de dire mais qu'est ce qui a de la valeur ? Pourquoi est-ce que je suis là ? A quoi je sers comme entreprise ? Et quelle est la valeur que j'apporte à la société ? Et donc, ce questionnement-là, c'est un questionnement qui va devenir de plus en plus important. Les meilleures entreprises commencent à l'avoir par rapport à leur personnel. Solvay a été touchée, comme beaucoup d'autres entreprises, par cette montée presque systémique des *burn-outs*, parce que les gens croient qu'on encourage les gens à atteindre leur meilleur niveau, mais en fait, on les pousse à atteindre le plus haut niveau possible et donc il y a des gens qui pètent les plombs. Donc progressivement, les entreprises se sont rendu compte que les attentes qu'on devait avoir par rapport à chacun étaient très variables. Eh bien, je crois que ce questionnement sur la valeur humaine des choses va avoir de plus en plus d'importance. Et c'est le plus difficile à mesurer aussi. C'est sans doute pour ça que c'est un domaine dans lequel on a très, très peu avancé au début.

- Et est-ce que vous trouvez ça mieux d'avoir un rapport global qui donne une vision assez holistique de l'entreprise ou d'avoir plusieurs petits rapports précis sur des sujets spécifiques ?

C'est oui et non. Je pense que le rapport doit rester global quelque part parce qu'il faut à tout moment montrer que l'entreprise tient compte de tous ces éléments. Et dans vos questions, il y avait est ce que les entreprises ne rapportent pas trop que les éléments positifs ? Oui, et c'était d'ailleurs une critique des ONGs en général. Chez WWF on disait « si dans un rapport, je ne trouve aucun point négatif, c'est un mauvais rapport ». Donc je dirais un rapport global, parce qu'il faut montrer comment l'entreprise interagit avec les différentes composantes. Là où vous avez raison, c'est que c'est embêtant de devoir consulter un gros paquet de 150 ou 200 pages pour finalement trouver la question qui m'intéresse. Et si on va sur le *website* de Solvay, je pense que Michel Washer a continué à le faire comme ça. En fait, vous allez piquer dans l'ensemble grâce à des systèmes de recherche par mots clés ou par thématiques, on va chercher l'information qu'on a besoin donc on va vraiment piquer l'information qu'on a besoin, on est obligé de lire même la table des matières. On rentre sur un site web et puis par mots clés et par étapes successives, on peut arriver à la question ou la réponse que l'on cherche. Donc, rapport global mais avec une méthodologie de recherche et d'accès à l'information qui est facile.

- Dans la WWF, êtes-vous impliqué dans l'analyse de matérialité des entreprises ?

Non, et c'est de notre faute. Je prends toujours l'exemple de Solvay où j'ai un jour joué le rôle de vilain canard. Donc Solvay a une méthodologie de stratégie *business*, *Solvay Sustainable Portfolio Management*, qui est donc un chouette système. Moi, j'ai dit à WWF, « faites une analyse critique de ce système donc quelque part, positionnez-vous comme expert et allez voir comment ça fonctionne pour relever peut-être des approches qui sont un peu trop *business* ou qui ne tiennent pas compte de certains éléments que quelqu'un d'une ONG qui est plutôt biologiste ou anthropologue va se dire qu'ils ont oublié de penser à ça ou ça ». WWF ne l'a donc jamais fait. Solvay était prêt à ouvrir ses livres si je puis dire pour que l'ONG fasse cette analyse critique et à la limite, aurait accepté de publier l'analyse critique de WWF mais WWF ne l'a pas fait. Ça, c'est le problème de beaucoup d'ONGs par rapport à ça. Solvay, ce n'est pas une entreprise facile, c'est une entreprise du secteur chimique avec un historique industriel parfois lourd donc c'est plus facile de discuter avec Pairi Daiza, et encore. Mais si

l'ONG est objective et qu'elle fait son analyse et qu'elle arrive à la conclusion qu'effectivement, c'est un bon outil de stratégie de développement d'entreprise, c'est très difficile pour elle de déclarer ça sur la place publique. D'une part, parce que certains des membres de la WWF sont quand même des gens qui sont parfois très typés en termes de culture d'entreprise, il y a vraiment des anti-entreprises dans les ONGs et encore WWF, ça va, si on va chez GreenPeace, c'est un peu plus difficile. Donc, quelque part, elles vont être coincées par leur positionnement en tant que personnes et d'autre part, et ça c'est un risque réel que j'ai vécu 2-3 fois tant sur un siège WWF que sur un siège Solvay, c'est que personne n'est parfait donc même une entreprise qui fait tout pour bien fonctionner, même une entreprise qui prend toutes les mesures qu'il faut au-delà de ce que la réglementation exige pour gérer son environnement, ses gens etc., n'est pas à l'abri d'une faute. Et si la faute arrive, l'organisation, l'ONG qui aurait reconnu les mérites de l'entreprise va se trouver quand même très mal embranchée. Et donc on est dans nos contradictions d'être humain entre l'objectivité qu'on devrait essayer d'avoir par rapport à tout et puis le positionnement politique qu'on est parfois obligé de prendre. Je viens encore d'avoir un exemple. WWF a pas de mal de capital parce qu'on a eu la chance d'accumuler des réserves, donc il y a une douzaine de millions qui sont placés mais il y a la question de comment place-t-on cet argent. Donc on a toute une analyse avec plusieurs *asset managers* qui sont dans des *sustainable development products* donc des trucs qui sont maintenant bien codés. Un des acteurs s'appelle Candriam, c'est un *asset manager* connu qui est très fort lié à Belfius en Belgique. C'est une équipe extraordinaire donc ils font un travail admirable en termes de *screening* des entreprises, jusqu'à participer à des assemblées générales pour poser des questions sur une série de choses, donc ils sont très critiques et capables de publier des choses par rapport à une entreprise qui ne ferait pas ce qu'elle a dit qu'elle faisait. Et puis, une ONG française a découvert qu'une des entreprises que Belfius retenait dans un portefeuille SRI avait une activité en Afrique et qu'il y avait un mineur de 16 ans qui travaillait chez un sous-traitant. Et la critique de l'ONG, elle est vraie, elle est objective. Mais quand vous avez un groupe de 30000 personnes dans le monde et qu'effectivement, vous devez avoir à faire à des sous-traitants en Afrique, il est clair que ce n'est pas tous les jours que vous allez pouvoir vérifier que sur la fiche d'entrée des travailleurs, le contremaître n'a pas été mettre 21 ans plutôt que 16 ans. Mais c'est mortel parce qu'ici, on a un petit groupe de suivi pour ces *assets* qu'on a chez Solvay et on a tout de suite convoqué une conférence avec Belfius pour demander ce que c'était que cette histoire. Ce

que je voulais dire c'est qu'il ne faut pas attendre des ONGs qu'elles prennent des positions très objectives par rapport aux entreprises, si elles doivent attaquer les entreprises, elles le feront mais je ne suis pas sûr que ce soit des partenaires pour écrire le rapport. Finalement, je préfère qu'ils restent en dehors, qu'ils lisent le rapport et que si quelque chose ne convient pas, qu'ils posent des questions mais les mettre dans le processus de rédaction du rapport, parce que c'est un peu ce à quoi on pourrait arriver, je suis entre les deux, je ne suis pas sûr que ce soit une nécessité, chacun sa place, chacun a quelque chose à vendre, chacun a quelque chose à défendre, il faut le faire de manière correcte donc en respectant des règles éthiques, environnementales, légales etc., mais exiger qu'on soit dans un beau monde où tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil, c'est pas vrai donc autant que chacun garde sa place.

- Au niveau des relations entre les entreprises et les ONGs, ce sont plutôt les ONGs qui mettent la pression sur les entreprises ou plutôt les entreprises qui viennent demander des conseils aux ONGs ?

Les deux existent. Quelque chose comme GreenPeace n'attaque plus jamais les entreprises seules donc elle attaque une activité ou un type de produit, l'huile de palme est un bel exemple, et encore c'est un exemple où on va individualiser le risque huile de palme dans chacune des entreprises, mais en général on s'attaque à l'activité, l'activité pétrolière est la plus connue évidemment. C'est vrai que Total n'est pas une mauvaise entreprise en termes de développement durable, elle fait même de très bons rapports et je pense qu'elle fait beaucoup de bonnes choses, le malheur c'est qu'elle est dans un secteur qui est en pleine révolution et en plus, avec des contacts dans des pays qui sont parfois très justes, comme l'Indonésie. Donc voilà, les entreprises ne vont pas trop vers les ONGs non plus pour chercher des conseils. Les bonnes entreprises sont bien en avance des ONGs. Quand je vois le débat sur la biodiversité, quand je l'entends dans un projet qu'on a avec Pairi Daiza maintenant sur la forêt de Saint-Hubert, et on parle beaucoup de biodiversité et je discute avec des gens, des académiques et ils n'en connaissent finalement pas beaucoup plus que mes ex-collègues de Solvay. Ils sont au même niveau. Donc l'entreprise ne va pas chercher de l'expertise à l'extérieur par contre, les entreprises, comme Solvay mais j'en connais d'autres, accordent beaucoup d'importance à la proximité, donc aux organisations, populations, *stakeholders* de manière générale, qui sont à proximité de leurs installations. Donc cette espèce de

localisation entre entreprises et société, j'y crois beaucoup. Plutôt que d'avoir des grandes rencontres en mettant autour de la table les ONGs, les entreprises, les syndicats, ça peut se faire mais chacun va défendre des positions moyennes, j'accorde beaucoup d'importance à ce qu'une entreprise puisse travailler localement avec ses *stakeholders* locaux, ça a beaucoup de valeur et c'est plus efficace.

- Quels sont les obstacles pour vous à la publication d'information plus « négatives » ?

C'est l'orgueil, je ne peux dire que ça. Je pense qu'on n'a pas encore trouvé la bonne manière d'expliquer et de ne pas avoir peur que ce soit pris uniquement négativement, d'expliquer pourquoi ça n'a pas marché. L'autre contrainte qui joue souvent, que j'ai un petit peu vu dans 2-3 entreprises, c'est qu'elles n'ont pas encore trouvé comment solutionner le problème. Parce qu'effectivement, si elles ont essayé quelque chose et que ça n'a pas marché et qu'elles n'ont toujours pas de solutions, comment elles vont expliquer ce qu'elles vont faire maintenant. Parce que si je n'ai pas d'autre solution, je vais continuer de faire comme je fais. Donc changer de matériaux par exemple, c'est loin d'être évident. Chez Solvay, on a toujours un produit comme ça qui est très difficile, c'est un fluoré qui sert à isoler ou à réduire les pertes de courant sur le transport électrique, sur les gros câbles électriques car on perd beaucoup d'électricité dans les transports sur les trucs de haut voltage et donc il y a un produit chimique qu'on met autour des câbles et qui fait qu'on réduit très fort la perte de cette électricité. C'est un mauvais produit, c'est vraiment un très très mauvais produit. Donc même pour s'en débarrasser c'est difficile, pour le traiter en fin de vie c'est difficile, on ne sait pas très bien comment ils vont être démontés parce que les gens qui les montent ne sont pas toujours bien informés de ce qu'ils doivent faire, mais on n'en a toujours pas trouvé d'autres. Et donc, on raconte peu de choses là-dessus parce que voilà, on n'a pas vraiment de bonnes solutions pour remplacer ça. Donc je crois que c'est difficile d'assumer ses erreurs, en fait assumer ses erreurs ça irait encore, mais c'est difficile de ne pas être capable de donner l'alternative. Tant qu'on n'a pas ça, c'est difficile. Si vous pouvez dire « j'ai essayé de traiter mon eau avec tel produit pendant 5 ans et je n'ai fait qu'une chose, c'est rajouter du sel dans la rivière » mais que vous dites que maintenant, vous allez utiliser de l'eau oxygénée, que c'est la solution, ça va, on peut dire qu'on a mal travaillé pendant 5 ans mais que maintenant, ça va aller. Mais si on dit qu'on a mal travaillé pendant 5 ans mais qu'on ne dit rien de plus, les gens vont se dire « mais attends, qu'allez-vous faire maintenant ? ».

- Avez-vous l'impression que les parties prenantes sont prêtes à recevoir des informations plus négatives de la part des entreprises ou qu'elles leur mettent trop de pressions pour avoir juste l'information qu'elles ont envie d'entendre ?

C'est une bonne question. Je ne le sais pas encore. Il y a beaucoup d'éducation à faire. Mais tout ce dont on parle ici, ça reste relativement bien maîtrisé par un nombre réduit de personnes donc finalement, s'adresser au grand public, une entreprise comme Solvay ne sait pas le faire, ou très peu. On peut espérer que ceux qui viennent sur le site trouvent un peu leur bonheur mais dès que je dois commencer à expliquer ça à mon voisin ici, je ne vais jamais y arriver. Donc c'est ça le souci qu'on a, c'est qu'on veut atteindre un niveau de technicité et de précision et de détails trop importants, donc ça répond à votre question sur la complexité, plutôt que de raconter des histoires relativement simples mais vraies.

- La concision d'un rapport est-elle importante selon vous ?

Non, il doit être bon. Encore une fois, il y a des entreprises qui ont besoin de beaucoup de pages pour raconter beaucoup d'histoires. Il y a des entreprises qui ont besoin de relativement peu de pages pour raconter leur histoire. Quand je faisais partie d'un jury, il y avait des catégories d'entreprises, on avait parfois des petites entreprises comme des imprimeries qui ont quand même pas mal de problèmes environnementaux, ils ont beaucoup de soucis quand ils veulent faire du recyclage de papier ou d'encre, on a trouvé des petites entreprises qui avaient 15 pages, qui disaient tout ce qu'il fallait dire. Elles avaient peut-être d'autres problèmes, elles utilisaient peut-être des véhicules diesel pour faire leur transport, peut-être que le patron était quelqu'un d'ignoble avec le personnel féminin, c'est vrai mais on savait l'essentiel. Et donc pour la concision, on revient à la matérialité : qu'est-ce qui est important, qu'est-ce qui ne l'est pas ? J'ai en tête cette entreprise anversoise qui est une grosse entreprise diamantaire où il y a toute la problématique de la traçabilité des minéraux qui arrivent à Anvers, d'où ils viennent, par qui ont-ils été tirés qui a été payé par quoi pour faire ça etc. Ces gens ont compris que c'était la seule chose qui intéressait le public : de dire s'ils faisaient travailler des enfants dans des conditions atroces au Nigéria etc. Donc ils ont tout mis en œuvre pour avoir un système de contrôle des relations contractuelles qu'il y avait entre les gens. Ils ont compris que c'était ça qui était important, le rapport faisait aussi 30 pages – 40 pages et tout était dit.

- Pour revenir au reporting intégré, avez-vous déjà consulté le cadre de l'IIRC ?

Non. Dire que je ne m'y intéresse plus serait exagéré mais je ne suis plus dedans quoi.

- Avez-vous quand même un avis sur le rapport intégré de Solvay, par rapport à ce que l'entreprise publiait avant ?

J'attendrais celui de cette année, parce que celui de l'année passée, je pense que c'était leur premier ou le deuxième.

- Ils avaient entamé la démarche depuis 2014.

Oui, on est bien d'accord.

- Avez-vous l'impression que la manière dont ils créent de la valeur est plus claire, que l'information est plus à la portée de tout le monde ?

Je crois qu'elle reste à la portée des gens qui ont un minimum de connaissances. Mais encore une fois, je pense que l'objectif c'est ça, c'est s'adresser aux gens qui vont avoir besoin de cette information. Je pense qu'on ne va pas lire le rapport de Solvay dans une soirée de lecture du home de repos de ma mère. Quelque part, il faut savoir pourquoi on fait un rapport. Mais la question est intéressante. Est-ce qu'il est meilleur que le précédent, est-ce qu'il est moins bon que le suivant ? Je crois qu'il y a un effet de balancier dans Solvay mais c'est assez normal, je pense qu'ils sont passés d'un rapport exhaustif, très détaillé et lourd à lire et à gérer, je pense qu'ils sont allés dans un sens de clarté, transparence, légèreté même, peut-être que c'est un peu trop. Je l'ai dit à Michel mais donc c'est par rapport au rapport de l'année passée, je lui ai dit qu'il y avait des informations que je n'avais pas réussies à trouver. Il m'a dit « elles s'y trouvent, regarde, si tu vas là puis tu cliques là, puis tu cliques là ». Mais voilà, même moi qui ne suis pas expert en la matière, j'avais eu des difficultés à trouver l'information qui m'intéressait. Et donc, parfois, c'est trop simple. Donc la formule que j'aimais bien, qui n'est pas très moderne, enfin qui n'est plus très moderne mais qui était pas mal et on peut aller voir sur le site web de certaines entreprises, c'est de quand même garder des grandes têtes de chapitres et de pouvoir downloader un PDF d'une thématique. Je sais bien lire à l'écran et on s'habitue à faire ça de manière linéaire mais de temps en temps, j'aime bien downloader et imprimer.

- De manière générale, quels sont vos espoirs quant au développement du reporting des entreprises dans le futur ?

Honnêtement, si on va jusqu'au bout de l'intégration, je pense qu'un rapport qui parviendrait à expliquer pourquoi on a distribué tel dividende ou tel dividende, si on parvenait à expliquer quel dividende on a versé au capital terre, là je pense qu'on aurait atteint un point très très fort : quelle a été ma contribution cette année à préserver les capitaux naturels, sociétaux ou sociaux sur terre, quelle a été ma contribution à ça ? La contribution économique, on la connaît bien, c'est la production économique mais la contribution à la production terre, sociale, moins bien.

- C'était très intéressant. Un grand merci pour votre temps et vos réponses.

Interview 9 : Adélaïde Riesser (CapitalCom) - le 1er avril 2020. Durée : 55 min.

- Est-ce que je peux commencer par vous demander de vous présenter ?

Donc moi je m'appelle Adélaïde Riesser, je suis manager chez CapitalCom. Je suis chez CapitalCom depuis un peu plus de 4 ans et en fait j'ai eu une expérience dans la communication et dans la communication de développement durable avant.

- Et chez CapitalCom vous avez de la demande pour le reporting intégré ?

Oui, alors moi j'ai découvert le reporting intégré chez CapitalCom, c'est vraiment la spécialité de notre cabinet de conseil. On est une toute petite structure par rapport aux Big Four, on est une quinzaine de consultants et en fait l'agence existe depuis un peu plus de 10 ans. À la base on travaille plutôt sur les sujets de communication financière et en fait, avec l'évolution de la communication des entreprises et des évolutions des besoins, la structure a évolué et s'est dirigée vers le reporting intégré. En fait, on est le premier cabinet de conseil à avoir accompagné une entreprise française vers le reporting intégré, et c'était Engie. Notre spécialité c'est vraiment d'aller déceler les nouvelles tendances et d'aller accompagner les nouvelles réglementations en termes de communication des sociétés cotées et le reporting intégré. Bon, ce n'est pas obligatoire, mais cela en fait vraiment partie. On publie chaque année des études sur le sujet de *integrated thinking* et on mène aussi beaucoup de travaux de recherche. On fait des études auprès de nos clients, auprès de panels d'actionnaires, d'investisseurs, on rassemble une série d'investisseurs et on discute avec eux de leurs attentes

en matière de reporting et de ce qu'ils souhaiteraient voir, des avancées apportées au rapport intégré. Notre façon de travailler est accompagnée de beaucoup de recherche.

- Et selon vous, pourquoi est-ce que les entreprises implémentent aujourd'hui le reporting intégré ?

Déjà, c'est une mode. Et comme toutes les modes, les entreprises suivent les unes après les autres. C'est une mode en fait qui répond aux attentes des parties prenantes. Les parties prenantes, chacune de leur côté ont envie d'une communication plus cohérente, plus globale, qui vise à avoir une vision globale et à la fois très synthétique et pédagogique de l'entreprise. Une vision prospective, que les entreprises « se mouillent » sur leurs perspectives, etc. Et en fait, le rapport intégré répond très bien à ça. Le rapport intégré c'est aussi un excellent outil de pilotage interne. C'est à dire que ça va mettre autour de la table les différents acteurs de l'entreprise qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble et de réfléchir ensemble à une communication. Historiquement ces personnes sont plus amenées à communiquer en silos, alors que le rapport intégré en rassemblant va permettre de réfléchir ensemble aux problématiques auxquelles l'entreprise fait face et du coup de réfléchir ensemble à la fois à la façon avec laquelle ils vont communiquer sur tout ça et pourquoi pas, à faire évoluer leurs pratiques en interne. L'impact du reporting intégré sur la stratégie est crescendo, il ne vient pas du tout d'un coup, mais en revanche, c'est sûr, ça participe à l'évolution des mentalités en entreprise. Ça permet aux collaborateurs des différents départements de se rencontrer, discuter et réfléchir ensemble.

- Et selon vous est-ce que c'est aussi une réponse aux limites des rapports financiers et extra-financiers traditionnels ?

Oui. Comme toutes les informations sont mises ensemble on est obligé de réfléchir à leur articulation et de réfléchir à l'impact de l'un sur l'autre, par exemple du financier sur l'extra-financier. Du coup, ça permet de désilotter en fait. Historiquement en fait, on avait la réponse aux investisseurs qui sont, ne nous leurrions pas, des investisseurs de court terme et qui veulent des réponses très financières, très court termiste. On avait de l'autre côté, les rapports extra-financiers où on parle de changements qui sont opérés sur 50 ans et en fait, ça permet de réconcilier les trois horizons de temps, court, moyen et long terme et d'obliger l'entreprise à articuler le tout et à réfléchir à quel impact l'un doit avoir sur l'autre et vice

versa. Après, tout ça c'est très lent. C'est une mise en place, ce n'est pas parce que les entreprises publient ce type de document que demain tout sera parfaitement aligné, mais ça participe à l'alignement global.

- Est-ce que pour vous il y a des critères auxquelles les entreprises doivent satisfaire pour que le reporting intégré soit pertinent pour elles ?

Alors, nous on dit beaucoup à nos clients que non, en fait, se lancer dans la démarche c'est déjà quelque chose. Et après, on peut y aller progressivement, en fait. L'idée, c'est de ne pas mentir et de ne pas raccrocher des wagons qui ne vont pas du tout ensemble. Il faut qu'on soit cohérent avec ce qui est vraiment en place au sein de l'entreprise. Peut-être que dans la version 1 du reporting intégré on ira sur des sujets un peu plus softs, et puis progressivement, au fur et à mesure que l'entreprise est de plus en plus mûre dans son reporting intégré, on avancera vers les pratiques, les meilleures pratiques en termes de reporting intégré, mais je pense qu'il faut bien se lancer quelque part. Encore une fois le simple fait de rassembler autour de la table des acteurs de différents départements dans l'entreprise, quand bien même l'entreprise n'est pas encore mûre en interne, et les stratégies sont encore très financières ou très extra-financières, très en silos, le simple fait de les rassembler autour de la table, c'est déjà un grand pas.

- Donc pour vous il ne faut pas être une entreprise d'une certaine taille, par exemple ?

Alors pas du tout ! On est spécialisés pour les entreprises cotées, on travaille beaucoup pour le CAC 40. Après, de façon totalement absurde, on est sollicité par des entreprises de beaucoup plus petite taille qui n'ont aucune obligation réglementaire, mais qui sont intéressées par la pratique. Ils savent que ça va les faire avancer en interne ou alors que ça va être très bien perçu par les parties prenantes, même s'ils n'ont pas d'investisseurs, par exemple s'ils ne sont pas cotés. Je travaille par exemple actuellement pour une société familiale, une grande société pharmaceutique familiale française qui n'est pas cotée et qui n'a donc aucune obligation de publier auprès de ses investisseurs et qui est très intéressée par le rapport intégré, donc on travaille sur la première édition. Je travaille aussi actuellement sur la deuxième édition du rapport intégré d'une coopérative agricole, qui n'est pas soumise aux obligations réglementaires et qui, pourtant, était intéressée par le reporting intégré. Après en France, il y a une obligation réglementaire qui s'appelle la DPEF qui est mise en vigueur depuis

2019. Les entreprises sont obligées de publier toute une série d'informations sur leur performance extra-financière. Cette DPEF ressemble étrangement aux rapports intégrés : elle demande toute une communication sur les risques, il y a une communication sur le business model obligatoire, sur l'impact des risques sur l'activité, etc. Et en fait, la mise en place de cette DPEF a forcément orienté les entreprises vers le rapport intégré ces dernières années, il y a eu un gros boom de rapports intégrés en France en fait.

- Vous parliez du fait que le rapport intégré permet de bien répondre aux attentes des investisseurs, mais est-ce que vous pensez qu'il permet de répondre aux attentes de toutes les parties prenantes ?

On conseille à nos clients de faire un document qui ne sera forcément le grand public, mais en tout cas qui puisse répondre aux attentes de toutes les parties prenantes. Tout l'enjeu du rapport intégré va aussi de faire une analyse de matérialité. En fait, une très bonne pratique en termes de reporting intégré c'est de partir de la matrice de matérialité, c'est à dire du croisement entre les attentes des parties prenantes et les attentes des entreprises et les enjeux pour l'entreprise, et ainsi de construire la structure du rapport intégré pour répondre à tous les enjeux de toutes les parties prenantes. Les collaborateurs c'est par exemple une cible très forte du reporting intégré. Le rapport intégré de Solvay dont je m'occupe est beaucoup lu par les collaborateurs, il est très apprécié par les collaborateurs, il y a des candidats qui lisent énormément ce type de publication.

- Donc on vous avait posé la question parce que dans le cadre plus théorique de l'IIRC, il est mentionné que c'est plus uniquement pour les investisseurs, du coup on a peur que ça ne puisse pas correspondre à toutes les parties prenantes.

Ça dépend de l'orientation que vous donnez à votre rapport intégré. Il y a des rapports intégrés qui sont très réglementaires, c'est le cas d'Engie, qui se dirige de plus en plus vers des rapports un peu colorés avec des visuels, etc. Mais si vous regardez en 2014 leur premier rapport intégré, c'était un document très réglementaire avec que des schémas, 0 image. De plus en plus, ces entreprises tendent à aller entre un rapport intégré et un rapport d'activité, c'est à dire un rapport plus communicant et avec des histoires et des cas pratiques qui permettent d'être compris par une cible beaucoup plus large que les investisseurs. Il faut

trouver un juste milieu, en fait, entre un document communicant et un document stratégique qui puisse servir la cible des investisseurs.

- Pour vous, le plus important, c'était de commencer par la matérialité pour commencer un processus intégré. Quelles sont les autres étapes ?

Alors la matrice de matérialité ça dépend vraiment des entreprises. C'est culturel. Il y a des entreprises qui vont vraiment axer leur rapport intégré sur l'écoute de leurs parties prenantes et la réponse à leurs attentes, qui vont même jusqu'à intégrer les parties prenantes dans les comités éditoriaux des rapports intégrés. Je dirais qu'il y a d'abord une mobilisation à faire en interne, expliquer l'intérêt du rapport intégré et expliquer ce qui change. Si on n'explique pas exactement tout l'intérêt stratégique du rapport on peut passer à côté de cet intérêt stratégique. Ensuite, je dirais qu'il faut constituer justement une sorte de *taskforce* en interne qui rassemblerait les différents départements de l'entreprise, qui mettrait autour de la table le directeur financier, un représentant de la direction des risques, un représentant de la direction du développement durable, de la stratégie, etc. A partir de là, on commence à réfléchir au contenu du rapport intégré. Ce qu'on aime bien faire aussi c'est faire un état des lieux, en fait. On va lire l'intégralité des publications de l'entreprise et on va faire un état des lieux et leur dire par exemple qu'ils ont une chouette manière de décrire leur activité mais qu'en revanche on ne trouve rien sur leur environnement concurrentiel. À partir de là, on va décider de ce qui ne manque en fait. On va aller creuser les sujets avec l'équipe des risques, avec le marketing, le sujet de la *value chain* etc.

- Les entreprises qui viennent vous voir est-ce qu'elles publient déjà des rapports où est-ce que souvent elles ne partent de rien ?

Souvent elles ne partent de rien. C'est la 4e année de suite que je travaille avec Solvay, j'ai fait partie de l'équipe qui a travaillé sur leur tout premier rapport intégré. Engie, on le fait depuis 2014 et il y a des entreprises qui font ça soit en interne soit avec des concurrents de CapitalCom et on reprend le flambeau.

- Et du coup ça prend combien de temps pour une entreprise qui ne part de rien et pour une entreprise qui a déjà un bon rapport ?

Tout dépend de l'ambition de l'entreprise. Une entreprise qui a déjà un bon rapport peut décider de tout refaire de A à Z pour l'année d'après ou de partir sur une direction totalement opposée.

- Mais est-ce que vous voyez généralement une évolution progressive de ces rapports ?

Oui, on ne va jamais de rien à tout.

- Est-ce que pour vous publier un rapport combiné c'est une première étape ?

On conseille plutôt de faire évoluer le rapport d'activité. On peut faire évoluer le rapport financier et ajouter des éléments plus globaux.

- Vous parliez d'adapter la stratégie au cours du processus d'implémentation du reporting intégré, est-ce que vous pouvez développer ?

Je ne dis pas qu'elles doivent adapter la stratégie car généralement c'est le contraire, on adapte le rapport à la stratégie. Mais en revanche, je pense que ça peut servir de boussole pour faire évoluer les mentalités. C'est toute l'entreprise qui évolue au fur et à mesure. Les entreprises intègrent de plus en plus à leur stratégie globale des axes très extra-financiers. Un groupe comme Engie parle beaucoup de la ressource renouvelable. C'est flagrant à quel point leur stratégie est désormais de plus en plus verte. Ce n'est plus une stratégie financière qui se demande quel est le business qui va leur faire cracher le plus de cash, même si, évidemment, ça reste un gros sujet.

- Et qu'est-ce que ça représente pour vous la gestion intégrée ?

C'est le fait d'avoir une stratégie qui intègre des textes très business, très financiers et extra-financier. C'est avoir une vision très large de son business, qui intègre aussi des parties prenantes et qui ne fonctionne pas uniquement avec des œillères pour contenter les investisseurs de court terme. Et puis aussi reporter sur des sujets financiers et extra-financiers.

- Est-ce que vous pensez qu'il faut d'abord la mettre en place pour publier un rapport intégré ou que c'est le fait d'en publier un qui va créer cette gestion intégrée ?

Les deux. Il y a des entreprises qui viennent nous voir pour publier un rapport intégré qui sans le savoir ont une gestion déjà totalement intégrée. Et a contrario, il y a des entreprises qui ont besoin de ce petit coup de fouet via l'équipe de communication, pour se lancer dans une

gestion intégrée. Je pense que l'entreprise est comme un être vivant, chaque département est un peu comme un organe qui va avoir un effet sur l'autre.

- En pratique, comment la gestion intégrée est-elle mise en place, il y a-t-il des *dashboards* intégrés, des groupes de gouvernance ?

Nous, ce qu'on recommande c'est de rassembler des départements et de faire un comité de pilotage, comme je vous disais au début, qui va rassembler tous les départements dans la même pièce. Par exemple, pour l'entreprise avec laquelle je travaille actuellement, on a un comité de pilotage qui rassemble à la fois des parties prenantes internes et externes, donc on a une personne de la stratégie, une personne du risque, une personne du développement durable, une personne de la communication, une personne du secrétariat général, comme ça on a un peu tous les sujets et on a aussi un client, un partenaire commercial, une ONG et on travaille tous ensemble à la réalisation du rapport intégré mais il y a seulement 2-3 personnes dans cette équipe qui sont en charge vraiment de la production du rapport mais tout le monde est là à toutes les étapes de validation.

- Quelle importance doit-être accordée aux parties prenantes ? Comment les entreprises déterminent-elles leur matrice de matérialité ?

On incite beaucoup les entreprises à s'ouvrir à leurs parties prenantes dans la démarche du rapport intégré, notamment pour la matrice de matérialité. Mais la matrice de matérialité est un outil qui est plus ancien et les entreprises ne la font pas chaque année, une matrice de matérialité dure en réalité 4-5 ans. On peut la mettre à jour mais c'est une démarche très longue et très minutieuse donc évidemment ils ne la font pas chaque année. Donc ça peut être la base du rapport mais ça peut être aussi une consultation à part de parties prenantes ou le simple fait de récolter des interviews à part de parties prenantes au sein du rapport. Typiquement, chez Solvay, on a une cartographie des parties prenantes au sein du rapport où on essaye de lister leurs attentes et les réponses du groupe donc ça, c'est l'équipe de Michel Washer au niveau du développement durable qui mène ces enquêtes tout au long de l'année et nous on en fait une sorte de reporting au milieu du rapport.

- Aidez-vous les entreprises à construire leur matrice de matérialité ?

Oui, mais c'est une autre mission, ce n'est pas dans le cadre du rapport intégré.

- Selon vous, quelle place occupe la création de valeur dans le reporting intégré ?

Le rapport intégré dans son ensemble doit expliquer le processus de création de valeur de l'entreprise, comment l'entreprise crée de la valeur pour chacune de ses parties prenantes, que ce soit dans un schéma récapitulatif très synthétique ou que ce soit tout au long du rapport intégré, il faut dans tous les cas que le rapport intégré rende compte de cette création de valeur. Parfois, on travaille sur des schémas très synthétiques qui résument l'intégralité du rapport intégré en une double page ou en une page digitale où là, on va aller sur la création de valeur par partie prenante, c'est une pratique très commune au rapport intégré. C'est un schéma qui est à mi-chemin entre la représentation graphique d'un modèle d'affaires et la représentation graphique d'un modèle de création de valeur.

- Selon vous, les entreprises rapportent-elles suffisamment sur leur valeur détruite ?

Non, pas vraiment. On va beaucoup encourager les entreprises à ne pas parler uniquement des choses positives et à faire preuve de grande transparence sur les polémiques, sur les grandes crises, sur les risques. Mais l'objectif est quand même de vendre l'entreprise à leurs parties prenantes et à leurs investisseurs donc elles ne vont pas prendre des pages et des pages à détailler la valeur détruite. Mais les investisseurs doivent avoir une vision réelle et sincère du business et équilibrée entre points positifs négatifs. Mais c'est très compliqué car il y a la théorie et la pratique. C'est compliqué à implémenter car ça demande énormément de validation en interne par des gens très différents. D'expérience, communiquer sur les polémiques n'est pas évident. Si vous voulez un exemple, il y a un rapport de SEGA, un groupe japonais. Dans leur rapport d'il y a 2 ans je crois, il y a tout un pan de leur business qui est parti en vrille et ils ont pris 2 doubles pages pour l'expliquer, expliquer ce qu'ils ont mis en oeuvre etc. Donc on prend souvent cet exemple pour montrer aux entreprises comment communiquer sur des sujets plus négatifs car c'est très bien fait.

- Le rapport intégré nécessite-t-il de récolter des données différentes que les rapports traditionnels ?

Non, généralement les données sont disponibles. Ce qui est dur, ce sont des réticences en interne, par exemple, dans certaines entreprises, les relations investisseurs sont très réticentes, elles demandent ce qu'on va raconter, pourquoi on va parler de tel sujet, il y a beaucoup de réticences en interne aussi sur les sujets des rémunérations car il y a beaucoup

d'obligations sur la communication des rémunérations des dirigeants et il y a toujours énormément de réticences sur la transparence là-dessus. Les points risques, guidance financière et rémunérations, c'est trois sujets pour lesquels ça va être plus compliqué de récupérer les données et parfois aussi pour des sujets concernant les attentes des parties prenantes, la réalisation de cartographie mais pour le reste, ça reste des données que l'entreprise doit publier : résultats financiers, non financiers. Communiquer sur les perspectives peut aussi être compliqué car les relations investisseurs sont toujours très prudentes sur ce sujet, on ne peut pas aller trop loin, dire trop de choses parce qu'il peut se passer des choses comme le coronavirus par exemple et donc tous les projets peuvent tomber.

- Que pensez-vous de la longueur des rapports intégrés ?

On se bat beaucoup pour des rapports concis mais il faut quand même que l'information y soit parce que s'il y a juste des beaux schémas mais qu'on n'y comprend rien, ça ne sert à rien. Je dirais que ça doit faire une cinquantaine de pages, 55. Je crois que la moyenne tourne autour de 50 pages. Donc la concision c'est important parce qu'avec concision vient matérialité donc en étant concis, on oblige les entreprises à être dans un effort de pédagogie vis-à-vis de leurs parties prenantes mais aussi à sélectionner les informations qui sont les plus importantes parce que sinon il y a une volonté de tout montrer et on ne s'en sort plus alors que quand on est concis et qu'on force les entreprises à rester sur un certain nombre de pages, on va sélectionner avec elles les informations les plus pertinentes en fonction de ce qu'on a envie de démontrer. Donc, ça c'est intéressant, ce n'est pas juste une question de nombre de pages, c'est une question de sélectionner les informations les plus importantes.

- Encouragez-vous les entreprises à publier des rapports additionnels pour les parties prenantes qui voudraient avoir des informations plus spécifiques sur certains sujets ?

Non.

- Donc l'entreprise ne doit pas publier d'autres choses que ces 55 pages ?

Si, elles peuvent publier ce qu'elles veulent en plus mais déjà dans le cas de la Belgique il y a le rapport annuel, en France ça s'appelle l'URD donc c'est quand même 200 à 400 pages supplémentaires donc ça peut permettre de compléter l'information et il y a aussi toutes les informations que l'entreprise va ajouter sur son site *corporate*, il y a aussi des rapports plus

précis en fonction du secteur de l'entreprise sur l'impact du groupe sur le changement climatique etc. qui vont s'adresser à une cible plus précisément, il y a des lettres aux actionnaires, les magazines éventuellement, typiquement dans le cas de Solvay, ils publient aussi un *booklet* qui s'appelle « l'essentiel » qui permet de présenter l'entreprise en quelques pages etc.

- Donc le rapport intégré ne remplace pas le rapport annuel ?

Non. On parle de deux choses différentes. Le reporting intégré est une démarche dans laquelle on va avoir une vision intégrée en faisant notre reporting. Le rapport intégré c'est un document qui intègre toutes ces informations. La pratique générale des entreprises c'est de travailler le reporting intégré, donc ça c'est leur démarche, et de publier un rapport intégré. Typiquement dans le cas de la Belgique, ça va être le premier chapitre de leur rapport annuel. Sauf que dans le cas de Solvay par exemple, en première année, on a travaillé sur le premier chapitre donc qui est un chapitre de 50 pages environ, qui présente l'entreprise de façon synthétique avec tous les éléments classiques demandés par l'IIRC donc on va retrouver la présentation de l'écosystème de l'entreprise, le *business model*, les risques, la stratégie, les performances, les perspectives. A la suite de ce premier chapitre, il y a ce qu'on appelle le management report donc la partie réglementaire qui est beaucoup plus longue, qui fait souvent 300 pages et qui rassemblent les rapports de gestion de l'entreprise, qui peuvent être intégrés donc qui peuvent prendre certaines pratiques du reporting intégré. Par exemple, dans le rapport extra-financier, on retrouvera certaines informations financières, on va retrouver certaines démarches mais ils doivent répondre à des obligations réglementaires très strictes, ils doivent reporter sur des sujets spécifiques et ça ne peut pas se faire de façon concise, c'est impossible. Donc, nous on accompagne plutôt les entreprises sur cette partie très concise et très globale de l'entreprise qui est le premier chapitre. En France, la pratique est plutôt de faire le rapport intégré à part donc on a un rapport intégré et un document de référence, ce qu'on appelle en Belgique le rapport annuel. Dans tous les cas, les autorités de régulation financière demandent la publication de ce rapport annuel ou en France de cet URD donc les entreprises sont obligées de publier cette information-là et on parle de rapports de gestion de centaines de pages avec tout le détail des résultats financiers, extra-financiers, le rapport de gouvernance etc.

- Conseillez-vous plutôt aux entreprises de publier un rapport en ligne, interactif ou téléchargeable ?

On conseille toujours les deux versions. Typiquement pour Solvay, on va travailler sur un rapport en ligne mais il y a toujours une possibilité de télécharger le document PDF pour la simple et bonne raison que parfois les parties prenantes les impriment parce qu'elles préfèrent lire sur papier et aussi la formidable possibilité de faire «control F» et de chercher son information facilement et pour les analystes, c'est super important parce qu'ils épluchent des documents à longueur de journées donc s'ils ne peuvent pas faire «control F» pour chercher l'information, c'est compliqué.

- Selon vous, quels sont les majeurs challenges que les entreprises rencontrent pour aller vers le reporting intégré ?

Comme je disais, les réticences en interne de certaines directions et la cohérence entre le rapport intégré final et la communication financière. Il faut à tout prix que ce qui soit dit dans le rapport intégré soit ce qui est dit aussi lors des réunions avec les investisseurs. Chaque année, les entreprises vont à des *investors days* où elles présentent à leurs investisseurs de façon globale la direction dans laquelle va l'entreprise et son écosystème, son environnement etc. et il faut que ce soit cohérent avec ce qui est raconté dans le rapport intégré et ça peut être très compliqué. Ce qui est compliqué aussi c'est de se mettre d'accord entre un document à direction des analystes plus technique et un document un peu plus grand public, plus communiquant à direction de toutes les parties prenantes dans l'entreprise.

- Selon vous, faire un rapport intégré coûte-t-il de l'argent à l'entreprise ?

Ça dépend qui elles choisissent pour le faire et ça dépend de leurs ambitions mais ça peut ne rien coûter. Une entreprise qui a les ressources et la volonté en interne peut se débrouiller toute seule mais je pense que c'est plus simple d'avoir un tiers qui anime ces réunions.

- Selon vous, quels sont les principaux avantages du reporting intégré ?

C'est tout ce que j'ai dit précédemment je pense.

- Avez-vous déjà constaté une diminution du coût du capital pour une entreprise qui publiait un rapport intégré ?

Non.

- Et donc le rapport intégré améliore les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes et permet une meilleure compréhension de l'organisation ?

Oui.

- Voyez-vous des limites au reporting intégré ?

Ce sont les challenges dont on a parlé là tout de suite et donc le sujet de la cohérence entre le rapport intégré et ce qui est vraiment dit aux investisseurs donc retrouver cet alignement qu'on cherche dans le rapport intégré dans la réalité de l'entreprise.

- Que pensez-vous du cadre de l'IIRC ?

Le cadre de l'IIRC, ce n'est pas mal parce que ça donne un cadre et comme ce n'est qu'un cadre, on peut s'en éloigner si on le souhaite donc je trouve que c'est plutôt bien et c'est assez connu, il a bien réussi à faire sa place auprès des entreprises donc ils ont bien fait leur boulot, ça a permis de faire la promotion de cet *integrated thinking* mais après, on ne va pas suivre à la lettre tout ce qu'ils font. Mais je ne saurais pas dire les points positifs et négatifs, chaque entreprise est différente et il faut se sentir libre par rapport au cadre de l'IIRC car ce n'est qu'un cadre et il n'y a aucune obligation réglementaire.

- Comme ce n'est pas obligatoire de le suivre, pensez-vous qu'il serait intéressant d'avoir une sorte de cachet pour pouvoir appeler son rapport « rapport intégré » ?

Non, je ne pense pas parce que c'est une démarche personnelle de l'entreprise. Il y a certaines entreprises qui publient des rapports extraordinaires qui ne s'appellent pas rapports intégrés et à l'inverse, il y a des rapports qui s'appellent intégrés, où il y a peut-être une représentation graphique du *business model* mais ça ne s'arrête pas. Donc, c'est à l'entreprise de faire la jauge et de voir ce qu'elle veut intégrer ou non. De toutes manières, c'est une démarche qui va être bénéfique pour l'entreprise donc c'est à elle de prendre ses responsabilités et de le faire ou pas. Mais on a déjà tellement d'obligations réglementaires de publication qu'on n'a pas besoin d'un tampon sur celle-là.

- Comment l'entreprise peut-elle évaluer la pertinence de son rapport ? Est-ce qu'elle reçoit des feedbacks de ses parties prenantes ?

Elle n'est pas obligée d'en recevoir mais on le conseille beaucoup, soit d'organiser des panels avec différentes parties prenantes pour recueillir les retours sur le rapport, ou d'organiser des

panels en interne avec les collaborateurs pour demander ce qu'ils ont pensé du rapport, s'il reflétait la réalité etc. mais il y a beaucoup d'organisations qui vendent ou qui donnent gracieusement ce type de retours. Par exemple, WBCSD, GRI, IIRC. Quand on est membre de l'IIRC, on a droit à un retour complet de leurs experts sur le rapport. Il y a aussi des agences comme la nôtre qui font des retours critiques donc je pense qu'il y a une multitude de façons de récupérer des feedbacks et donc nous typiquement, on rassemble ces retours et on en fait un *match up* complet pour pouvoir avancer l'année d'après.

- Avez-vous déjà eu des retours négatifs d'entreprises qui avaient mis en place le reporting intégré ?

Négatif, je n'irais pas jusque-là. On a eu des petites déceptions, des entreprises qui pensaient que le rapport serait plus lu par une certaine cible, ou qui auraient voulu aller plus loin sur un certain sujet. On a souvent des retours un peu en arrière parce que l'entreprise voudrait quelque chose de plus communiquant. Le reporting intégré, c'est quelque chose de plus stratégique du coup l'entreprise manque d'une communication plus légère à faire passer à ses parties prenantes, un peu plus *storytelling* donc il faut insérer du *storytelling* dans les rapports intégrés ce qui peut être plus compliqué. Donc voilà, ça peut être les déceptions auxquelles on fait face.

- Pensez-vous que le rapport intégré pourrait remplacer les rapports financiers et extra-financiers à l'avenir ?

Non, c'est ce dont je vous parlais tout à l'heure mais je parle bien de réglementation française. Mais, pour connaître Solvay qui est de droit belge, le reporting intégré peut s'appliquer aux rapports financiers et extra-financiers dans une moindre mesure je pense car il faudra toujours rapport sur telle et telle info donc ce sera toujours très long mais en revanche, le rapport intégré, donc la première partie du rapport annuel, pour Solvay la partie *Understanding Solvay*, lui est trop concis et ne peut pas remplacer un rapport annuel. Les investisseurs ont besoin de beaucoup plus d'informations.

- Pour conclure, quels sont vos espoirs pour la manière dont le reporting intégré se développera à l'avenir ?

J'espère que ça va devenir commun à toutes les entreprises et que ça va être le plus impactant possible dans leur manière de gouverner, que cette façon de mettre en perspectives la

stratégie, les perspectives, la performance, la rémunération, la gouvernance etc., le fait que tout soit connecté ensemble, le financier et l'extra-financier, que ce soit vraiment une réalité dans l'entreprise.

- Merci beaucoup !

Interview 10 : Jacques Spelkens (Engie) - le 16 mars 2020. Durée : 55 minutes.

- Pouvez-vous vous présenter ?

Je m'appelle Jacques Spelkens, je suis en charge de la responsabilité sociétale d'entreprise chez Engie pour les pays du Benelux, ce qui représente 22 000 personnes au total. Je suis aussi en charge de la fondation d'entreprise Engie qui s'occupe de la partie partenariale des activités d'Engie avec des organismes extérieurs dans le domaine de l'environnement, du social, du sociétal, du culturel et du sportif. Au niveau de mes antécédents, je ne vais pas tout rappeler car j'ai bientôt 63 ans donc j'ai un long passé derrière moi, mais avant d'entrer chez Engie, qui à l'époque s'appelait GDF Suez, j'ai travaillé à la Commission Européenne pendant 8 ans, où j'étais en charge des affaires sociales et avant ça j'étais dans l'enseignement; j'ai toujours été professeur d'université et je le suis encore d'ailleurs toujours, car j'ai encore trois charges de cours à l'ICHEC, où j'enseigne en français et en anglais l'éthique des affaires, *business ethics and compliance*.

- Parfait, merci. Nous avons vu que depuis 2016 Engie publie un rapport intégré, considérez-vous qu'il est aujourd'hui complètement intégré ?

Oui. En fait cela s'est passé en 2 étapes. Nous avons d'abord étudié la faisabilité de la chose. Nous avons depuis quelques années déjà toutes les informations nécessaires pour un rapport intégré, aussi bien financières qu'extra-financières. On a alors étudié en 2014 et 2015 la faisabilité d'une consolidation des deux types de données en un seul rapport. On a proposé ça, de le faire, à l'assemblée générale des actionnaires et eux ont trouvé cela une très bonne idée, et donc en 2016, sur les chiffres de 2015 on a sorti un rapport intégré. C'est donc basé sur des expériences dans d'autres entreprises. On n'est pas les premiers à l'avoir fait (dans les entreprises de cette taille-là) et donc pour la méthodologie on s'est inspirés d'autres grandes entreprises comme EDF en France, ou Schneider Electric ou General Electric qui l'avaient déjà fait avant nous, pour ne pas réinventer la roue finalement.

- Qu'est-ce que vous entendez par étude de faisabilité ?

Sur la base des autres rapports, nous avons fait un benchmark et nous nous sommes dit « tiens qu'est ce qui pourrait, chez nous, compte tenu de notre business et de notre particularité, fonctionner pour les *KPIs* non financiers ? », car chaque entreprise ne manipule pas les mêmes. Nous, comme on est une entreprise dans le domaine de l'énergie, qui est très très fortement portée sur l'environnement, on a davantage privilégié les *KPIs* non financiers dans le domaine de l'environnement, plutôt que dans le domaine du social par exemple. On a vraiment adapté la méthodologie à notre type de business particulier. En ce qui concerne les contraintes ou les difficultés que nous aurions pu rencontrer, la principale difficulté a été la consolidation des données en interne, surtout les données extra-financières. Comme vous le savez, on est présents dans 72 pays, avec plus ou moins 350 entreprises différentes, qui ont toutes des spécificités particulières, et donc la difficulté a été de sélectionner 16 *KPIs* extra-financiers qui étaient valables pour toutes, et qui était fusionnables. Au départ on avait une banque de données avec beaucoup plus que 16 *KPIs*. Finalement on s'est limité à 16 car les autres étaient soit valables pour une région du monde et pas pour l'autre, soit valables dans certains pays et pas dans d'autres, donc on a pris le plus petit dénominateur commun entre tous les critères d'évaluation. On a aussi été un peu pressé par les agences de notation pour faire un rapport intégré. Des grandes entreprises cotées dans différentes bourses ont besoin de ces agences de notation pour avoir des *rankings* assez élevés. On a aussi été poussé par le gouvernement français car le gouvernement français est encore actionnaire à 27% de notre entreprise, donc c'est une minorité de blocage. Si la France demande quelque chose, on est presque obligés de respecter cette demande.

- Vous dites donc que vous avez proposé le reporting à vos actionnaires et que vous vous avez ressentis des pressions externes comme celle du gouvernement français.

Selon vous, quelle était la principale pression pour passer vers un reporting intégré ?

La principale source qui nous a poussé à aller dans cette direction-là était un département spécifique chez Engie, qui est le département du développement environnemental et sociétal, qui a fait une proposition à la direction générale, qui elle-même est allée faire une proposition à l'Assemblée Générale. C'est comme ça que ça s'est fait en fait. Si vous n'avez pas l'accord de la hiérarchie, du *top management*, ça ne marche pas !

- Cela venait donc plus de l'interne ?

Oui tout à fait, mais les pressions externes sont venues renforcer l'impression qu'il fallait vraiment le faire en fait.

- Ok. Du coup, lors de la mise en place du reporting intégré, vous avez accordé une grande place aux parties prenantes ?

En fait oui. Plus ou moins à la même époque et dans le même département on a créé à Paris ce qu'on appelle le *stakeholder mapping*. C'est un département à Paris qui s'occupe de faire la cartographie, quasiment instantanée de toutes les parties prenantes internes et externes à l'entreprise. Cela a été un des facteurs prédominants aussi pour faire le rapport intégré car de plus en plus de parties prenantes extérieures, que ce soit des syndicats ou des fournisseurs par exemple allaient aussi dans le sens d'un rapport intégré. On ne pouvait pas se permettre d'être en retard par rapport à nos parties prenantes.

- Est-ce que vous voyez le rapport intégré que vous publiez comme une réponse aux différentes limites que pourraient poser les rapports traditionnels (financiers et extra-financiers) ?

Selon moi, c'est une réponse partielle, dans le sens où les critères extra-financiers, comme ils ne sont pas complets, ils ne donnent pas une image complète de l'impact de l'entreprise. Certains critères sont beaucoup plus présents dans certains pays que dans d'autres et donc fatalement vous arrivez toujours à une moyenne mais un chiffre moyen n'est pas toujours représentatif pour l'ensemble des pays. Je prends un exemple : un de nos *KPIs* est le pourcentage de femmes travaillant dans l'entreprise. Pour le moment on est à 19,8% ce qui n'est pas beaucoup. On s'était fixé comme objectif pour 2020 d'atteindre 25%, ce qui n'est pas encore le cas, mais dans le chiffre moyen de 19,8%, il y a de très grandes disparités entre les pays. En Belgique par exemple le pourcentage est de 28% et si vous prenez les Emirats Arabes Unis, le pourcentage sera de 3%. Vous voyez donc que le reporting intégré avec des critères trop larges donne une vision moyenne de ce que l'entreprise fait, et pas pointue, pour cela il faudrait donc aller davantage dans les détails et cela pour un groupe qui fait 160 000 personnes dans le monde avec 350 entreprises différentes c'est très compliqué. En plus du rapport intégré, on publie chaque année ce que nous on appelle un document de référence, qui est une énorme brique de 600 pages qui reprend systématiquement toutes les activités

de l'entreprise et tous les *KPIs* financiers et extra-financiers (donc pas limité aux 16). Par exemple dans certains pays, on prend en compte l'utilisation du charbon car c'est excessivement polluant mais ce critère on ne l'applique que dans les pays où on utilise du charbon. En Belgique par exemple, on ne l'utilise pas car on n'utilise pas de charbon. Au plus vous affinez les critères, les *KPIs*, au plus vous aurez un rapport intégré qui répond à toutes les demandes qui peuvent venir de l'interne ou de l'externe.

- Est-ce que vous étiez confrontés à différentes limites du reporting traditionnel ?

Le reporting financier ne donne pas une image de l'impact de la politique de responsabilité sociétale d'entreprise sur l'entreprise et le monde extérieur. Pour cela vous avez besoin de critères non économiques pour pouvoir par exemple mesurer l'impact de l'entreprise sur les 17 objectifs de développement durable des Nations Unies, qui ne sont pas financiers.

- Quelle est l'audience que vous visez avec le reporting intégré ?

Si je devais mettre dans un ordre de priorité je dirais que ce sont d'abord nos actionnaires, en numéro deux toutes les instances économiques et les agences de notations qui nous évaluent, pas simplement en termes de performance financière mais aussi en termes de performance non économique. En troisième lieu c'est tout ce qui concerne les médias et la presse, et en quatrième lieu c'est le public au sens large, mais pour ça il faut l'éduquer un peu le public car il n'est pas habitué à traiter des données comme celles-là.

- Vous savez en pratique qui lit votre rapport ? Vous avez des chiffres ?

On a des chiffres par rapport à la version électronique, pas par rapport à la version papier (que l'on distribue encore toujours). Pour la version électronique on a calculé l'an dernier qu'il y a avait plus de 250 000 personnes qui ont ouvert le document. On ne peut pas identifier qui sont les personnes mais pour nous c'est un chiffre qui augmente d'année en année.

- Et il a augmenté en passant d'un rapport traditionnel à un rapport intégré ?

Oui, tout à fait, ce chiffre a été multiplié par 2. On a une explication derrière ça : quand on a lancé le rapport intégré on a fait beaucoup de pub autour de ça pour montrer que chez Engie on passe à la vitesse supérieure et qu'on intégrait désormais des critères qui sont plus dans l'air du temps (des critères environnementaux, des critères à l'égalité des chances, ...) ce sont

des sujets qui interpellent désormais plus les jeunes générations et les jeunes entrepreneurs aussi.

- Vous avez donc un compteur sur votre site pour avoir ces données ?

Oui, et on peut arriver à des chiffres plus précis. Il est possible de savoir quels sont les points les plus lus du rapport intégré, combien de temps les lecteurs ont passé sur telle et telle page, donc on a quand même des statistiques et la conclusion qu'on peut en tirer c'est que les sujets non-financiers sont plus lus que les financiers. C'est peut-être aussi car ils sont plus accessibles, il ne faut pas être un spécialiste pour les lire. C'est vrai que généralement il faut être un spécialiste pour analyser un rapport financier. C'est possible que ce soit ça l'explication.

- Vous pensez que le rapport intégré permet donc de couvrir les besoins de différentes audiences ?

En tout cas, nous n'avons pas eu de critiques négatives par rapport à cela, donc je répondrais oui, mais il faut quand même noter qu'on n'a pas fait d'étude de satisfaction par rapport à nos clients. C'est quelque chose qu'on devrait faire d'ici 5 ans quand on aura 10 ans de retour d'expérience sur ce qu'on a fait.

- Oui, je comprends. Tout de suite vous parliez d'un document de référence de 600 pages publié en plus du rapport intégré. Pensez-vous donc qu'il faudrait plusieurs documents pour répondre aux besoins de toutes les parties prenantes ?

Disons que si on s'adresse à des publics qui dans mon ordre de priorité étaient les numéros 1 et 2, il ne faut pas d'explication complémentaire car ils savent interpréter les chiffres et ils savent interpréter les statistiques. Si vous vous adressez à un public plus large, il faut pouvoir sensibiliser et mettre des informations à disposition qu'on ne retrouve pas sur Internet ailleurs, d'où la nécessité d'un document de référence, c'est pour ça qu'on l'a fait, pour éviter d'être sollicité à tout bout de champ pour répondre à des questions particulières en rapport avec ce rapport justement.

- Pour ce qui est de l'implémentation, quelles sont les étapes majeures par lesquelles vous êtes passés pour implémenter le reporting intégré ?

La phase de l'étude de faisabilité c'est ce qui nous a pris le plus de temps. En deuxième lieu, on a dû convaincre le management que c'était nécessaire (cela a aussi pris du temps), en nous appuyant sur des avis scientifiques que nous avons sollicités pour commencer à rédiger le premier rapport intégré, et sensibiliser le *top management* et en même temps sensibiliser tous les managers de l'entreprise pour qu'à heure et à temps il transmettent les informations et les données pour que nous puissions les consolider (car nous avons un système d'organisation interne à l'entreprise où chaque *business unit* qui reprend plusieurs entreprises différentes à la tâche de faire la consolidation pour son lieu géographique et eux envoient cela au niveau du groupe à Paris). Cela a pris aussi beaucoup de temps. Ensuite on a défini les paramètres, les critères, ce qui a pris plus ou moins le même temps. Ce qui a été plus rapide par contre (car on s'est fait aider de l'extérieur) c'est tout ce qui concerne la manière dont les explications sont fournies. On n'a pas opté pour des très longs textes, on fait référence au document de référence qui est quelque chose que nous faisons depuis plus de 40 ans, donc pour ça on avait une certaine habitude.

- Quand vous dites que c'est l'étude de faisabilité qui vous a pris le plus de temps, est-ce que vous pouvez nous donner un ordre d'idée à propos de la durée ?

Ça nous a pris 6 mois je dirais. Mais on a mis les moyens. Ce que je veux dire par là c'est que ce n'étaient pas que deux personnes qui travaillaient dessus. C'était une équipe dédiée de 15 personnes qui a travaillé là-dessus. Cela montrait l'importance que cela reflétait pour nous, d'y mettre les moyens nécessaires. Cela représentait aussi un investissement financier.

- C'étaient donc des personnes internes à l'entreprise qui étaient impliquées dans le projet ?

Oui, dans la première partie du temps c'était en interne et ensuite on a fait appel à CapitalCom qui nous a vraiment aidé au niveau de l'implémentation.

- Avez-vous mis en place un groupe pilote pour implémenter le reporting intégré ?

Oui oui, bien sûr. Cela s'est fait au niveau du groupe à Paris. Ce sont 2 départements qui ont fait ça ensemble. Le département de l'audit et le département du développement social et

environnemental. Ils ont fait ça ensemble, et c'est une taskforce de 15 personnes qui représentaient toutes les orientations de l'entreprise, là où on avait des chiffres, pour savoir quels étaient les chiffres les plus pertinents à transmettre pour faire un reporting comme celui-là. Ça peut être difficile de réunir des personnes qui ont différentes visions, qui sont issues de cultures différentes ou même qui parlent des langues différentes. Ils ont été aidés par CapitalCom.

- Vous parliez précédemment de sensibiliser les managers dans l'entreprise. C'était donc ce groupe pilote qui devait faire cela ?

Cela s'est fait de manière un peu plus compliquée car dans des grands groupes comme cela rien n'est simple ! En interne on a notre propre université, qui s'appelle Engie University et on a demandé à Engie University d'assurer la sensibilisation des managers. Donc chaque manager dans les domaines où un reporting non financier devait être fait a suivi une formation de deux jours sur ces sujets-là.

- Est-ce que le groupe a adapté sa stratégie au cours du processus de mise en place du reporting intégré ?

Elle n'a pas été modifiée mais elle a été perfectionnée, dans le sens où on s'est rendu compte de plusieurs choses. Quand on a fait le premier reporting extra-financier et qu'on s'est rendu compte qu'on est vraiment très très mauvais en termes d'émissions de gaz à effet de serre, on a décidé d'introduire dans notre stratégie une nouvelle stratégie qui s'appelle la stratégie « 0 carbone » pour être sûr qu'on puisse faire face à des exigences au niveau mondial (la conférence de Kyoto etc.) pour diminuer la production de gaz à effet de serre. Cela a donc eu un effet. Ça n'a pas modifié la stratégie mais elle a été améliorée, en affinant les chiffres.

- D'accord. Et la stratégie étant souvent liée à la gestion intégrée, avez-vous mis en place une gestion intégrée au sein du groupe ?

Je ne vais pas dire qu'on y est arrivé, mais c'est en cours. Vu la disparité du groupe et les structures tentaculaires dans 72 pays avec 160 000 personnes, ce n'est pas possible de faire cela en 5 ans. Nous, plutôt que d'imposer cela à tout le monde on a d'abord montré l'intérêt que cela avait de faire une gestion intégrée, comme par exemple prendre des meilleures décisions, et on l'a mise en place dans les domaines d'activités où cela représentait le moins

d'efforts. Par exemple, dans tout ce qui concerne le *procurement*, donc les achats, là il y a une gestion intégrée, et dans les ressources humaines aussi il y a une gestion intégrée. Par contre dans tout ce qui est *business development* c'est plus compliqué, comme pour tout ce qui est la politique industrielle car on subissait beaucoup d'influences externes. Il faut donc d'abord régler les problèmes externes pour pouvoir avoir une gestion intégrée en interne.

- Donc si je comprends bien, pour vous il ne faut pas nécessairement avoir une gestion intégrée au sein de l'entreprise pour publier un rapport intégré, puisque vous publiez un rapport intégré et que c'est toujours en cours pour la gestion intégrée ?

Evidemment, c'est plus facile si vous l'avez. C'est un combat qui est plus facile à mener pour les entreprises de taille moyenne où vous avez 1 000 ou 2 000 personnes que pour des entreprises comme nous.

- D'accord. Au niveau de la matérialité, est-ce que vous privilégiez les intérêts de certaines parties prenantes ?

C'est clair qu'il y a des priorités qui sont établies et par la stratégie et par les circonstances extérieures à l'entreprise. Le sujet qui est lié à l'impact environnemental c'est clair que ça joue un rôle hyper important, comme les sujets qui sont liés à la recherche des bonnes compétences (les métiers d'avenir), un autre sujet important est aussi tout ce qui concerne notre capacité à assurer l'approvisionnement en permanence de l'électricité et du gaz et ce qui joue encore un rôle important c'est ce qui concerne les relations partenariales.

- Vous aviez construit une matrice de matérialité ?

Oui.

- Vous l'aviez construite sur quelle base ?

En fait on l'a calquée sur notre stratégie sur notre stratégie CSR qui est elle-même calquée sur les 17 objectifs de développement durable.

- Comme vous êtes un grand groupe, comment est-ce que vous collectez les données ? Alors ça, c'est le plus compliqué dans l'histoire. Ce n'est pas un groupe compact, c'est un groupe composé d'énormément d'entités séparées, et nous on a divisé le monde en 24 territoires. Sur ces territoires il y a ce qu'on appelle des *business units* et dans chacune des

business units il y a des filiales ou des entreprises. Dans chacune d'entre elles il y a un SPOC (*special person of contact*) qui est la personne référente pour le rapport intégré. Elle, à son niveau elle doit rassembler les chiffres pour les 16 *KPIs* non financiers, 2 fois par an (juin et novembre). Deux fois par an ces chiffres sont remontés au niveau du *business unit*, qui consolide les chiffres pour toutes les entreprises qui font partie de son territoire en un chiffre, une moyenne. Ce chiffre-là est transmis par chaque *business unit* en centrale, à Paris. C'est ensuite Paris qui rédige le rapport sur la base des chiffres qui remontent. Comme il y a beaucoup de mobilité interne dans le groupe et qu'on est disséminé de par le monde, c'est un processus qui prend du temps : pour les chiffres du mois de juin on doit déjà s'y prendre au mois d'avril, ce qui fausse un peu les chiffres car les chiffres des mois d'avril, mai et juin ne sont pas pris en compte. On est donc en train de réfléchir pour savoir est-ce que on ne ferait pas une consolidation de chiffres une seule fois sur l'année plutôt que deux fois éviter justement de passer du temps à faire des remontées d'informations et des collectes de données.

- Du coup vous avez l'impression que la collecte de données est plus difficile depuis que c'est un rapport intégré où c'était déjà comme cela avant ?

Ça a toujours été comme ça, c'est juste plus long qu'avant. C'est donc plus dans la durée que dans la difficulté à rassembler des infos.

- Pour la rédaction du rapport, combien de personnes sont en charge du rapport et qui sont-elles ?

C'est toujours la même équipe, la taskforce de 15 dont je vous ai parlé, ils assurent encore cela toujours maintenant.

- Nous avons vu que votre rapport intégré est relativement court, était-ce un de vos objectifs ?

En fait on a fait un exercice pilote, on a fait un premier rapport intégré en 2 versions différentes : une version longue avec tous les détails, tous les textes et une version courte. On a transmis cela à un public test de 500 personnes (parties prenantes internes et externes) et on leur a donné ensuite un questionnaire de satisfaction. Sur base de ce questionnaire de satisfaction il apparaît que la plupart des personnes qui faisaient partie de l'échantillon

avaient suffisamment d'infos avec la version courte ou pouvaient trouver des informations facilement ailleurs sur le net ou sur d'autres documents avec la version courte. C'est ce qui nous a poussé à faire une version courte, plus légère, tout en maintenant le document de référence, qui lui nous prend aussi beaucoup de temps au niveau de la réalisation.

- Et justement pour la production du document de référence, c'est donc une toute autre équipe qui s'en charge ?

Chaque département est responsable d'un chapitre et donc la coordination n'est pas nécessaire car les sujets sont pointus et bien différents les uns des autres. Il ne faut pas de coordination, à part pour le style.

- En ce qui concerne les challenges auxquels vous avez été confrontés pour passer vers le reporting intégré, quels ont été les majeurs ?

Le plus grand challenge concerne la définition des paramètres, les critères de référence. Il faut bien voir que tous les mots veulent dire la même chose pour tout le monde dans 72 pays. Quand on parle de diversité par exemple, cela peut représenter quelque chose de différent pour quelqu'un en Arabie Saoudite ou au Bénin par rapport à quelqu'un au Luxembourg. Le deuxième gros challenge a été la conviction qu'il fallait développer par rapport à nos managers pour qu'ils adhèrent à la cause. Dès que vous leur faites comprendre que c'est important pour la performance de l'entreprise, ils adhèrent généralement.

- Vous n'avez donc été confrontés qu'à deux challenges pour la mise en place du reporting intégré ?

Non, les deux que je vous ai cités juste avant étaient les deux plus importants. Maintenant si je devais en donner d'autres, parce qu'il y en a d'autres, je dirais d'abord que la collecte de données, comme je l'ai mentionné juste avant, est compliquée, mais c'est toujours le cas. Aussi, il y a différents cadres qu'il faut comprendre et appliquer à l'entreprise, ce qui peut compliquer la mise en place du reporting intégré. Finalement, je dirais aussi que décider du *lay out* dudit rapport constituait aussi un challenge.

- Malgré ces challenges, avez l'impression que le reporting intégré a mené à une amélioration de la compréhension et de la communication entre les différents départements ?

Je dirais que oui, car chez Engie, il s'est accompagné d'un programme de sensibilisation, de communication et d'explication, sinon cela n'aurait pas fonctionné correctement. C'est donc quelque chose d'indispensable selon moi, surtout dans un grand groupe comme le nôtre.

- Le reporting intégré a-t-il permis une diminution du coût du capital ? Comment ?

Je ne pourrais pas vraiment répondre à cette question car je dois vous avouer que nous n'avons pas mesuré ce paramètre dans les cinq premières éditions...

- Quelles sont pour vous les limites du reporting intégré ?

Je n'en vois pas spécialement pour Engie en tout cas. Il y a le challenge de la définition des paramètres dont je viens de parler mais c'est le seul que je vois. Je vois dans votre guide d'entretien que vous avez listé 3 limites mais elles ne sont pas d'application chez Engie.

- Comment évaluez-vous la pertinence du rapport intégré ?

Nous utilisons des *KPIs*, qui sont selon moi très utiles pour mesurer le taux de progression dans différents domaines habituellement peu pris en compte, comme par exemple la diversité, le handicap, ou d'autres problématiques dans le genre. Nous aimerions aussi avoir plus de retour des parties prenantes car ce n'est pas encore assez développé à mon sens ! Le reporting intégré est je pense très bien apprécié par les agences de notation, mais parfois considéré comme faisant partie d'une attitude de *greenwashing* par les médias.

- Merci beaucoup pour votre temps !

Interview 11 : Julie Stuckens (EY) - le 31 mars 2020 – Durée : 55 min.

- Can you introduce yourself ?

My name is Julie Stuckens, I am senior consultant at EY within the sustainability team, we call it CCASS (Climate Change and Sustainability Services). Within the team, each member has his own expertise and for me, it's the sustainability strategy so everything that has to do with building or improving sustainability strategies mostly in private sector companies. For example, we use the SDGs, or we do assessment to prioritise risks and build strategies around that. That is the first specialisation and the second one is sustainability reporting or non-financial reporting so we first advise companies to create a first report or to improve their reporting and we also try to control those reports so Belgium, we use the European legislation and the biggest companies in Belgium have to report about sustainability and we are the ones that are checking if they report everything they have to report and in very specific cases, we also control the correctness of the data and we do the non-financial audit, we check whether the procedures behind figures are reliable and prove that the data are accurate and correct. So, that is what we do in reporting. There is no legislation yet on integrated reporting so what we do on that side is advising companies to move towards integrated reporting and this year, we also organised a training on integrated reporting to advise and share general principles, advantages and disadvantages. We did it because in the Netherlands, our colleagues organise similar trainings but in the Netherlands, more companies are already moving towards integrated reporting so in Belgium, we notice that still a minority is interested in a drastic shift. People want more to combine reports so that stakeholders can read about financial and non-financial in one report but in most cases, it is still one chapter on financial data and one chapter about sustainability and it is not really integrated so we try to convince companies that it really makes sense to do a real integrated report but it is going on step by step.

- Why do you think companies are implementing integrated reporting nowadays?

In the beginning, companies (especially the ones that were obligated to report) started reporting on very specific KPIs like how many people work in the organisation, what is the energy consumption, so things very general in a separate brochure of the report. Then, they moved towards sustainability reports of the same size than financial reports. Then, they started combining the two and that's what we see a lot these years in Belgium. Most companies combine already their reports but integrated reporting means that you really

integrate your strategy and that you have a value creation model in which you set financial and non-financial on the same line and where you, for example, define risks and quantify them with also non-financial characters. And when you really look at the principles of integrated reporting and want to check if companies respect them all, I think we're still starting. There is a couple of companies that are moving towards integrated reporting but the full integrated reporting, that is entirely aligned with the principles of integrated reporting, I think we don't have it yet in Belgium.

- Where do you think the decision usually come from to do integrated reporting ?

The external stakeholders are more and more asking for this kind of data. We also have done a global report, an investor study where questions are asked to investigate what investors take into account before taking decisions and there, we see that investors are really searching for integrated reports, sustainability data in a report, they want to know what risks the companies are facing because a healthy financial position does not mean you are ready for the future so we see an external pressure that is becoming higher and higher. But I think also that internally, organisations are trying to re-organise and in the beginning, sustainability was one person in the company, one guy was responsible of that and if you had any question on sustainability, you had to refer to that person. I have the impression now that the higher management is really taking it into consideration and is trying to bring it to a higher level and to integrate it in the global strategy of the company. So that is another way of pushing integrated reporting. As a company, if you start to do integrated thinking, if you think in an integrated way and you don't separate financial from non-financial, then it makes sense that your report gives this impression to the outside world. It is very difficult to make a very good integrated report if your strategy is entirely separated, then it is a hard work to combine these but if your way of business is becoming more integrated, then we also see that the report also becomes more integrated. So, I think, there is both an internal and an external pressure.

- Do you think there are criteria that companies need to meet for integrated reporting to be relevant to them?

I think integrated reporting can work for any company, more than other kind of frameworks. There are frameworks that are more difficult for smaller companies for example, to follow the entire guidelines. But integrated reporting makes sense for any company if sustainability

becomes part of their daily management. But I think that if you want to do it from A to Z, it is a big step to be made, it depends how flexible you are. If you really want companies to follow every single set of rules, then it is a bigger step and we'll start with bigger ones and go slightly more to the smaller ones but in the end, I don't think it is something only for production companies, for family companies or for big multinationals, it can be used in any company.

- Do you think it is necessarily better for any stakeholders of the company?

I would say yes.

- There is a discussion whether the audience of integrated reports is more the investors as stated in the IIRC framework or for all stakeholders, what do you think about it ?

I think investors are more looking for this kind of information, so it is definitely more interesting for them. However, what is very important in my opinion is to have a very clear structure so in case an investor wants to know about a specific challenge that the company is facing, it has to be easy to find it in the report. Also for the customers, it is good if it is integrated because they are more and more looking to the entire picture of a company and in my opinion, when I read a report and I know after a few pages what is the value the company is creating, what the company is standing for, what is the context, the challenges the sector is facing, the strategy the company is adopting to meet the challenges, what are the risks, how the company performs on its material topics, then I know that it is a clear report. So, I think that if the stakeholders take a look at a few pages and have a balanced impression of what the company really stands for, positive and negative, and I think an integrated report is better for any kind of stakeholder. If you have a well-structured integrated report and start with the value creation model in which you immediately see the business model of the company, in which you see the material topics, you see very quickly where the company stands then the integrated report is better for any stakeholder.

- Do you think the integrated report can meet the needs of different stakeholders ? Do you think it is necessary to publish different reports for different audiences ?

A lot of companies are asking the same questions. They say for example that they have an ethical policy, which is linked to sustainability but they don't want to publish it in one report, they want to avoid the lack of structure and readability so they ask us how many separate documents they can make and give choice to stakeholders and not make one long report.

What we mostly advise is to refer to other documents in case they have a lot of information on one specific topic and it makes sense to not publish everything in the report. But the integrated annual report has to be the basis so you can't make a separate sustainability report, or a separate HR brochure where there are all the information on HR that is really core of your company and just refer to this brochure in your annual report because then you are just making documents that are standing next to each other and I believe in one big report that is the basis line, in which you touch the most important topics on HR and where you refer to the separate brochure for more information, in case a specific stakeholder is interested in that kind of information.

- What are the major steps to implement integrated reporting ?

I think the first step, which is also the most difficult, is to start with the value creation model. In my opinion, if you do this exercise with the entire company, it forces you to think about the strategy as a whole. If you start with creating that and defining the capitals, it is easier to comply with the more specific rules or guidelines of integrated reporting. I see that companies are sometimes afraid of doing that, afraid of missing something and the person who is making the annual report is not the CEO of the company so to make the value creation model, they have to bring every important stakeholder together, they have to organise meetings at a high level and they are mostly looking forward to do it over one or two years even instead of just starting with that as a first thing.

- What would be the other steps afterwards ?

Some guidelines of the IIRC are the same or linked to the ones of the GRI and the framework that is used in most companies is GRI now, so it is easier to fulfill the guidelines of the IIRC, the content elements and the guiding principles. What they say for integrated reporting is to give an overview of the organisation and its external environment, you have to report on governance, business model, risks and opportunities, strategy and resource allocation, performance, outlook and the basis of presentation. So, first, overview of the organisation and its external environment is a content element that a lot of companies are missing but it is an easy step. For example, Umicore starts its report by mentioning challenges that they face as a sector and as a company in the market, they describe the environment in a short way but it summarises the most important challenges and we often use this as an example to show

companies that it doesn't have to be two pages about the context they are operating in but if you put it like Umicore, you normally know what is the external environment and so you already tick the first box, that is easy to start with. Governance is the second element and that is something a lot of companies (especially the bigger ones) already have to report on, so it is also an easy one. Then, the business model. A lot of companies struggle to bring structure in their report and we mostly advise to begin with the context description, the external environment and then the business model. Risks and opportunities, a lot of companies report on risks but it is often limited because they are afraid to show their 20 risks and show an image that is not very stable, but I don't agree, I think it is better to report on all your risks and show you have a strategy for all of these that is a point that is evolving and for the opportunities, not a lot of companies are linking their opportunities to risks but if you tell companies to do that, it is a positive story because then they can for example show that they face a challenge related to the access to raw materials, but show that is also an opportunity to change the business model and try to reuse products etc. so the challenge is also an opportunity. And then outlook, looking to the future is also something difficult, a lot of companies are reporting on their performance today, they put in the report everything they've done the last years, all the projects, the activities to show how good they are but in my opinion, a report also has to say where you are going and what are your ambitions for the next years so that is something we advise to all companies and it is not an easy step but it is a step that makes a big difference in the content of the report so a lot of companies are trying to evolve to that.

- How long does it take from the moment a company decides to publish an integrated report to the moment the report is published ?

It is a difficult question because in Belgium, I've never seen a report that is fully integrated, but I would say three years minimum 3 to 5 years. The problem is that companies don't decide that they will publish an integrated report tomorrow, that they change completely etc. Companies don't want to change completely their report in one year, which is a good thing because as a reader, if you want to have a specific information and the report is totally different from the previous year, it can be difficult to compare so it is good to do it progressively. Most companies use the best of each guideline, they use SDGs to describe the context and high levels ambitions they are striking towards, then they use GRI for the KPIs, to

implement specific measures and then they want integrated reporting for the value creation model and integrate both kind of information but they hardly never say that they will now change from GRI towards integrated reporting from IIRC so I think that makes it more complex. In sustainability reporting, you have the sustainability reporting dialogue in which all the different kind of organisations that have guidelines for reporting are talking to each other and try to make the exercise to integrate all the frameworks because now, every framework has its own way of doing things and in most cases, it is not the opposite, they are linked to each other but it is different and it is difficult to use combinations so they are talking to each other and trying to put everything on the same line and that would help companies to report along GRI but also comply with IIRC for example.

- Should companies adjust their strategies during the process of implementing integrated reporting?

Yes definitely! That's a good question. Companies still have a financial department that is doing the financial data reporting and then you have another team that is writing a part of the report on their information. And I think if the strategy of the company is not integrated, it would be very difficult to make an integrated report and also reporting. Why do companies report? It's to give information to stakeholders to show how the company really is. Otherwise it's not a good report, in my opinion, if you make a report and it's a different image. If you read, for example as an employee and you see like « okay, what they're writing here is not how I feel the company works », then it's not a good report. So, if your strategy is not integrated and you make an integrated report, well, that'd not be a good one, I think.

- And also, to make it integrated, we can implement integrated thinking. So, what does it mean to you and how companies put this in place?

So, first of all, integrated thinking, in my opinion is the first step in the process of going towards integrated reporting. So, we start with integrated thinking. Then we go to integrated reporting and then you go to the final result which is integrated report. You still will have one person responsible for finance and one person responsible for the environmental certificates, or, for example, you will not have one person that is combining all of these kinds of jobs. But I think in case these people communicate with each other and they have one way of putting the things, they have one procedure to put ambitions forward, to report on results and these

things. And they are really trying to work with each other that I think you are evolving towards integrated thinking. And it's also easier to, for example, if I am the environmental guy and I want to think about my CO₂ emissions because I have the impression that our footprint is really big, and I see things changing around me and I phase a risk. Then you want to quantify it. And I also want to see if we don't lower this year our footprint, if we might have the following financial impact on our business. Then you have to work together with the financial guys to quantify your risks. So, in case you're doing these kinds of exercises, you're doing integrated thinking.

- And do you advise that companies implement dashboards to improve integrating thinking?

Yes. We advise them to make one kind of dashboards with all the procedure behind it. But also, one overview of the most material KPIs as well. If you have indicators, you have to pick a set of KPIs or key performance indicators. The problem is that a lot of companies are not really far in reporting and what they're using nowadays in 90% of all companies in Belgium, is Excel. A big list of data. They don't have fancy tools. They don't have easy tools to use. Just everybody has its own Excel file and at the end of the month, or at the end of three months, they just send it to one central person. This person merges all Excels together and that's it. So, we think that tools can really facilitate the way of going towards integrated reporting. But I think in Belgium it's still big sometimes to implement more easy and fancy tools.

- Okay. And, in your opinion, what is the level of importance that should be given to stakeholders in the process of implementing integrated reporting?

If you would take a big step and you go towards integrated reporting, I always advise you to include your stakeholders as much as possible because this is the one-time opportunity. If you start an exercise without your stakeholders and you want to involve them afterwards it's possible that you have an entirely different image and that you can start all over, because it doesn't make sense to do it afterwards. So, if these companies don't have the right materiality assessment, for example we always advise to start with identifying stakeholders, identifying a strategy to include your stakeholders, and then move in the last step let's say, towards the materiality assessment. The problem is that in Belgium, still companies are a bit afraid of including all stakeholders because they have one line in their head, one strategy, and if you

go in dialogue and you invite stakeholders to think with you about the strategy and they have different visions, it's a bit difficult to afterwards say « okay, thank you for your input, but we did it our own way ». So, they're all always a bit afraid of involving them on a high level. But I think it really is an opportunity and an added value. And I think that also will rise in the future. We did already a few stakeholder dialogues in our office. So, then we invite companies and their stakeholders. We ask questions on all the different sustainability topics, also sometimes on really high-level strategic things like, for example «what kind of products do you think we have to move towards or what kind of business model do you think we have to move away» and always, if we do something like that, companies come towards us afterwards and they say, "wow, this was useful, I had no idea that they were really believing in this point of our strategy or that this is the reason that they came to us, that they work together with us". So I think when you have a good first experience, like when I just described, it will be easier to include stakeholders more also in the future and to keep them updated and to use the report also as a way to communicate to them and to present the final results of their integration and communication. And I think that for integrated reporting, it's also very necessary. But, if all companies will do it from moment one, I don't think so. Also, there are different frameworks to help companies to do their materiality analysis and sometimes have already done their materiality in accordance with the GRI and they are too lazy to re-do it from scratch following the IIRC guidance.

- And do you think that the integrated report requires the collection of data that is different from the data that is needed to write her a traditional report?

I think the basis, the majority of the information is exactly the same. It also wouldn't make sense to make a materiality assessment, define KPIs for all material topics and then move towards integrated reporting and drop them. Because these are the things that are always influencing your strategy, so you have to stick to them, I think. What is possible is that you have to add information. You have to look for information. For example, the way of working with the capitals is something that a lot of companies have never done before. They really have to go look for this kind of information, what always surprises me a bit. But I think the moment you use the models in the correct way, you only add useful KPIs.

- So, you don't think it's more difficult to collect the data for an integrated report?

I think the data that has to be collected is not very different. But I think if you want to do it in an integrated manner, then it brings complexity and difficulty. Because now, as I said, most departments just make their own Excel sheet and forward this at the end of the month and then one person has to do something with it. I think if you're working in integrated way, everybody has to do it on the same manner. Indeed, you need one central dashboard to monitor the data and you need somebody who keeps an eye on it. So, I think that the process behind it is more complex, but the data, well, in my opinion, isn't very difficult.

- Okay. And what do you think of the length of the integrated report? Do you think that the conciseness of an integrated report is an important feature?

Yes, absolutely. We saw a report in which the company described every single project of every single separate team. These reports are horrible, in my opinion. And also, if you read them, it's not that you can really estimate how big is the project. Is it material for them? What is the ambition of the project? So, I think it makes sense to describe the broader strategic lines. It doesn't make sense to name every single project that you're doing because then, you lose a bit of the focus. I always believe in information for material topic. As you have to define the ambition you are working towards, you have to have at least one KPI for each material topic to measure if you're moving towards your ambition and then you need performance.

- Okay. And in which format should the integrated reports be published in your opinion?

Well, I think it depends a bit on the stakeholders you have, the people who are reading the brochure in the end. I think the online integrated tools that you have to click on something and then a new page opens and more fancy things, it's really nice for the bigger companies. If you're looking for specific information, it's easy to find by clicking on the different pages. But for example, we have one company, a client of us who is a social company. So, they have social restaurants in which their staff are people who it's difficult for them to get employed; they don't have trainings, they don't speak the language, also people who don't have a lot of financial resources etc. And they are writing a report and they said, « ok, the partners we're working with, first of all, the people who are working in our restaurants and the people that are coming to our restaurants need a very different way of communication ». If we give them

a report in any way, it's too much for them. So, what we want to do for them is for example, put screens in the restaurants and just point out a few of our statements there. And then you communicate to these people in a way that they are understanding it, but also the partners they're working with, they said « okay, if we made a fancy tool online it's not the way they expect us to communicate to them. They want more personal approach, so we want to bring them on paper or bring it on a coffee cup with a QR code so that it can go to the link by scanning the QR code...» It's linked to the public you want to reach.

- Okay. And according to you, what are the challenges that companies generally face when they want to move to integrated reporting?

The biggest problem I think is that the person who is creating the integrated report, it's mostly just somebody whose job is communication and this person often has no clue on what the data really means, so we cannot really link it to each other and interpret it. So, the only thing that person does is send an email to all the departments, give me the information I need, and I will put it all together. And I think that is a big challenge. If we want to move to integrated reporting, that person cannot be the responsible for bringing information together. You need a higher level in which they thought about an integrated strategy, you need people working with each other in order to make the information already integrated before it comes to the communication. I think that is now a challenge because these people are interested in integrated reporting. They want to get sided. But it's not that they can define the capitals in the value creation model and that they can link information to each other.

- And do you think that it costs a lot for a company to implement integrated reporting? Time-consuming it is because every single change in procedure is often a bigger step that we expect beforehand. That's why a lot of companies don't do it in one year, they do it step by step and they change step by step. If you talk about time consuming, time investment, I think you cannot underestimate it. Because making an update of your annual report already costs a lot of time if you really want to change the structure and the strategy. But if you talk about financial measures, I think it's more time than really an external investment or something that they have to do. It makes sense to get a bit of advice and to use somebody outside the company that can see if it makes sense for you to present the kind of pictures. But I wouldn't say that it's the biggest challenge.

- According to you, what are the main advantages of integrated reporting?

In my opinion, if you have an integrated strategy, it is kind of a dream to work towards integrated reporting because I find it very strange that sustainability is a separate kind of thing because you have the normal way of doing things and then you have somebody who thinks about the long term. In my opinion, it's very strange to even think about it in this way. So, the biggest advantage is just that you are moving towards a higher level of doing business and improving your strategy. I think if people move towards integrated reporting, it can be a trigger to work differently. And I think that is the biggest advantage. On the other side, we also see that external stakeholders are asking for more integrated reports. So, I think it's also an advantage for the people reading it, they don't have information on different places that they don't have different chapters that are not linked to each other. There is one picture that says it all and you don't have to look for side notes or something.

- What do you think are the limitations of the integrated reports now?

The biggest advantage offers also a limit I think because the biggest challenge in moving towards integrated reporting happens if there's not an integrated strategy. That is a disadvantage. It's not really easy to do a little bit of integrated reporting. If you create a value creation model and your strategy is a little bit integrated, then it's difficult, I think, to use integrated reporting. Also, the processes are complex. So, the first year it will be a big thing of investment and also afterwards it will still stay complex to gather all the information, to get everybody on the same line and improve the communication between people. The return on investment is something that you cannot really estimate beforehand. So, you can hope that your stakeholders want an integrated report but it's never sure that you will see your results or changes after one year. For us it is more difficult to audit or to check information everywhere.

- So, for the assurance it's more difficult for an integrated report than for a traditional report?

I would say yes. We still have companies in which you see financial figures, non-financial data and then at the end, one list of all non-financial KPIs. For us it makes it pretty easy to find these KPIs and there's no context, no interpretation possible cause it's not there. So, it's easy for us to just check the results.

- And what do you think of the framework of the IIRC?

I think it's a good framework. It's also quite clear, I would say. But yes, it's a bit of repetition on my side, but the thing I find frustrating is that every framework is working slightly differently. In my opinion, it has to be possible to follow IIRC in full combination with another framework such as GRI. Cause I think they both have entirely different advantages. IIRC for example, doesn't have clear guidelines on how to use KPIs and GRI has it. It must be possible to use all these frameworks in combination.

- And do you think that the integrated reports currently replace the financial and extra financial reports?

I would say yes because in my opinion, it is enough evolution from two separate reports to one combined report and then one integrated one. So, I think it can definitely be the new annual report.

- Okay. So, you think it's really the future of reporting?

Yes !

- Okay. And so, as a matter of conclusion, what are your hopes for how the integrated reports will develop in the future?

I have the idea that a lot of companies are already convinced about the advantages of integrated reporting, but that everybody has a bit of waiting for the market leaders to start and for their competitors to get started. It is mainly market-leading companies that need to take the step to set an example to others regarding the integration of sustainable development into corporate strategy. Nobody wants to be the first one. So, I hope that a few companies really make beautiful examples that we can refer to and that they then will inspire other companies to work first on their integrated thinking. And then, on integrated reporting. But I think if you have these stories, it will evolve. Eventually because everybody was making a sustainability report.

- Thank you very much!

Interview 12 : Paul Thompson (EFAA) - le 30 mars 2020. Durée : 80 min.

- Can you introduce yourself ?

My name is Paul Thompson, I work for a Brussels-based not for profit international Federation of accounting bodies, which is called the European Federation of Accountants and Auditors for SMEs. Basically, we have representation from 11 countries across Europe. And our members are not individual accountants, rather, they are professional accountancy organizations. So, in Belgium, that includes an organization that recently formed through the merger of two bodies. It's called ITAA, The Institute of Tax Advisors and Accountants, they happen to be one of our members. Anyway, it cuts a long story short. You know, I have a very good general understanding of integrated reporting. And my primary area of interest as you gathered from what you read, is to what extent it can be picked up and used by smaller organizations. Because the IIRC framework, when it was developed, I think back in 2014, they had in mind the integrated report, that there'll be integrated thinking, involved in going towards developing a report, but ultimately it was directed at the capital markets. In other words, larger corporations that had investors that were somewhat separate from the organization. But of course, a lot of people say, « well, what about the SMEs end of the market? » So that's just to give you some background as to where I come into this field. I started as a chartered account at the Institute of chartered accounts, in England and Wales (ICAEW) which happens to be one of the largest professional accountancy organizations in the world. I came to session in the 1980s the late 1980s and I trained to become a chartered accountant while working for an organization called Touche Ross. Touche Ross today is a part of Deloitte, which is one of the Big Four professional service. Having trained with them, I then spent a number of years working in academia at universities in the United Kingdom, at a Polytechnic in Singapore, and a British university with a branch campus of the University of Nottingham, which is a British university that had established a presence in Southeast Asia, in Kuala Lumpur. Since then, I spent the bulk of my career working for the International Federation of accountants or IFAC. And that's where I first got interested in integrated reporting. I left them at the end of 2016, joined EFAA, on a part time basis. So, I've been working for them for the last three years on a contract basis, 50, 60% of my time, and the rest of my time, it's been spent doing some what we'll call pro bono work. In other words, working for free advising, emerging professional bodies in different parts of the world. For example, in Sri Lanka, in the Philippines, in Nepal and Afghanistan to a degree, as well as in some project

work for the World Bank. My project work for the World Bank is loosely connected with integrated reporting that I'm presently involved with the World Bank on a project to help improve corporate reporting and general transparency of corporations in Georgia, and we do that through those initiatives and incentivize good corporate reporting by having an annual report awards game. And the annual report awards game ranks the companies and decides who are the best, who is not good. We do look at the nonfinancial information that these companies are reporting. None is an integrated report because no Georgian company that I'm aware of actually produces what one would call an integrated report. They produce their regulatory filings, they do produce a nonfinancial information, which looks a little bit like integrated reporting in some shape or form. So that kind of gives you an idea of what I'm doing.

- Ok thank you. Why do you think companies are implementing integrated reporting nowadays? What are the main motivations for companies to do it ?

I think it's largely down to stakeholder expectations and those stakeholders include the general public, like you and me. One tends to know a little bit more about what a company is doing, the impacts on our lives. Traditional corporate reporting is focused just on reporting on profit and loss, the dissemination of it. That's traditional reporting, but obviously all companies, irrespective of the size impact the lives of many other people; customers, clients, employees, members of the general public who happens to be in the community where they operate. So, you know, I think it's the society that recognizes that there's a lot of, what I guess economists will call externalities, to the operations of organizations. Externalities in a sense that their operations affect many other people. They're not necessarily directly connected with the corporation. And then he wants to know a little bit about that. And obviously the glaring obvious one is climate impact.

- Okay. So, you're thinking it's more an external pressure?

So, I think it's more of an external pressure and then an internal response to that. It's almost like many corporations have to justify their existence, not just to their shareholders, but to other people, other stakeholders. You know, there's others I could cite, but I think it's a size society driven one from there.

- Okay. And according to you, what are the main limits of traditional financial and nonfinancial reporting?

I think when you start to look at integrated reporting and how it reports on the different capitals, you start to appreciate how narrow traditional corporate reporting is. Its primary drawback is that it's singular focused on financial capital, on reporting to investors using very technical subject matter or their expression. Very few people can pick up and read the annual reports of corporation and really fully comprehend and understand what financial statements are saying. So yes, very narrow view of the corporation's activities and their impact on the environment, on society, etc.

- But do you think integrated reporting can be a response to the limits of financial and extra financial reporting?

Certainly. I hope so, in having its multi capital focus. It's looking at the impact of the organization's activities on a range of capital, not just financial capital, not just manufactured capital, which is reported in conventional financial reporting. I think there is that possibility. I think this is a criticism. It's that the focus, maybe it will change, is that it is mainly focused at the larger end of the market and targeted towards investors, not a broader range of stakeholders. I think there are knowledge that other stakeholders will find value in what is reported, but it is primarily still, at least at the moment, something envisaged for the consumption of investors in capital markets, people buying stocks and shares in any company. So, I think the profession has had to step up to these societal expectations that I've been talking to you about, and I think the profession has been forced to innovate and inevitable aspects of innovation is a little bit of trial and error. Let's see whether this gains traction. You know, we're still in its early days. Conventional reporting as we know it has been in place for possibly more than a hundred years, I would say, integrated reporting is not going to be given a hundred years to make or break. But I think it made a significant progress in the last five years.

- You were talking about the audience of a traditional report. What do you think is the audience for an integrated report?

I mean, ultimately it is speaking to a broader cross section of stakeholders because it's trying to tell that broader cross section of stakeholders, whether they're customers, suppliers, the

government, the local community is trying to say, this organization affects you in these ways. Positive and negative. So, I think it does go some way. We call it a more holistic approach to corporate, talking to a greater range of stakeholders about all the different types of material impacts that the organization has on them and their lives.

- So, you're thinking it's broader than just the investors, because in the IIRC framework, it says that it's mainly focused on investors?

I think it is somewhat unfortunate that they just single out the investors. I think that they wanted to get the buy in of the investor community first, because once you put a lot in the investor community, that is a very strong incentive for businesses to do it because they all might have to deal with it whether they like it or not. If the investors want it, the companies will provide it because they will have to, if they wish to retain capital and obtain new capital through fundraising, through our initial public offering, through listing their shares, etc. But the reality is, as you look through what a typical integrated report might look like. When do you call it an integrated report or not? I mean, that's obviously the label integrated report, the IIRC would like to see it being used, but the reality is that many companies out there are producing what is a form of integrated reporting, but maybe not with all the bells and whistles and names and labels that you would associate with integrated reporting according to the framework. Now, I am convinced that if you're not an investor, there is a lot of value in reading an integrated report because you can very easily pick out the bits of interest for you, the impacts that are relevant and of interest to you as a person in the local community or for an employee or a customer. If you are an employee, you want to know that the corporation that you work for is profitable because if it's not, you're going to be thinking « well, maybe we're not going to have a job by the end of the year ». But you're also interested in health and safety record. So, it's obviously much more than just profits and loss.

- So, the integrated report meets the needs of different stakeholders?

Yes. That is obviously what its primary purpose is. Whether the framework will succeed in that, there's certainly showing some good encouraging signs because the adoption rate amongst larger corporations, at least, is growing fast. Within integrated reporting you've got to tell your own story about business model and about how you create value about how your activities improve the lives of different stakeholder groups. So, it is a challenge because it's a

different form of reporting, which arguably goes beyond the expertise of just accountants. It has become a much more general document telling the company's story. In Europe, there's a directive on non-financial reporting that has really pushed companies that employed 500 or more to say more than they ever used to say about their environmental and social and government governance. There is a revision of that directive this year, and there's a very strong chance that they will impose even more requirements on companies to report on non-financial matters that reporting could get pushed down to smaller organizations and employee size more, less than 500.

- Okay. And do you think that integrated reporting is necessarily better for all companies?

Yes. I certainly would like to think so because so many companies have all of these other material impacts on a big range of different stakeholders. I think all companies have something in common and that is that they have an awful lot of other effects on other people, on other entities. So, I would like to think that it's suitable for all types of entities. The challenge when you talk about size is that obviously when the international framework was written, I think it had larger companies, first and foremost in mind. Therefore, the challenge is; is it sufficiently scalable down and proportionate the framework so that it can be shrunk to suit the smaller entities? That is questionable, I think. If you look at a full-blown integrated report, I would be very surprised if a smaller business could justify the expense of preparation, collecting all the information and disseminating yet to justify doing a full-blown integrated report. Maybe there's something they can do, a more summary version but that I think is what perhaps at the moment is you're asking is there's more guidance on what scalable integrated reports might look like for a smaller business.

- Yes. But you think it makes sense for small and medium companies?

There's an awful lot of benefits of integrated reporting, but there's also the cost involved in the preparation of a report. Where the small business might gain more benefit is just from the strategic thinking, integrated thinking that it encourages. So, it's not so much an end of what I would call an end of PDF document, that's 50 pages long and you post it on your website. What is useful for all sides of business is for them to take stock and say, how do we create value? Who do we impact? What are our key stakeholder groups? That will help

companies gaining trust among stakeholders, gaining their support for what they're doing. Be that, financial support, be that just moral support, agreeable to what they're, what they're trying to achieve. So, yes, I think for the SMEs there are still some question marks. I'm not sure if you go down to the really small entity, there's awful lot of value from producing an integrated report. There's still value in the integrated thinking, at least taking stock and having these kinds of strategic discussions amongst the key staff of the organization.

- Yes. And what do you think are the major steps in the process of implementing integrated reporting?

Well, arguably the first thing is, and it's a very practical thing, is that actually having somebody with sufficient seniority in the organization, who's a real champion, is willing to preach the gospel, so to speak in integrated reporting, a passionate who strongly believes in it. And they need to be sufficiently senior, so they can make it happen. You know, I think if you've got a reluctant board of directors, the chances are you're not really going to get very far. It really has to come right from the very top. Ideally, it has to be chairperson or president, or chief executive and they have in this vision. And then making sure that the conversation is held at sufficiently high-level board level in the first instance. And then I think in more practical terms having maybe a small group of similarly minded, passionate individuals within your organization, preferably from different parts of the organization, because it can't really be a silo activity. It's best not that integrated thinking and integrated reporting are solely the responsibility of one particular department, like the financial reporting department or whatever. It has to, I think, have the buy in across the organization. And that of course is, is the nexus of integrated thinking. The old parts of the organization fused together, talking with one another and have at least an appreciation of what different parts of the organization they're trying to achieve and obviously hoping to pull together in one general direction. The other thing as well is that one has to be a little bit careful saying this is what good integrated reporting looks like for a few reasons. First of all, very few smaller businesses are actually doing it in any shape or form. So, it's hard to find good examples. There are some, the ones that you come across are sometimes really very good, but then you think « wow, this could really put many small businesses off, because they're going to be thinking: how the hell do I get to this level of reporting from a standing style where I am right now? » And I think therefore small businesses or indeed any business that takes on has to treat it as a journey.

And the integrated reporting journey is thought to be a journey you never complete. You're always on and you have to take some baby steps. So at the outset, you have to think in terms of having a simple plan over maybe three or five years where you step by step, build up your level of reporting rather than imagine the overnight you're going to be producing something with all the bells and whistles and trimmings, that the framework perhaps suggests you should have.

- But how long do you think it can take to implement integrated reporting?

What I like to take, one of the best examples is a company called Anglo Africa. I think this year is their fourth year of producing integrated report. This organization that has taken four years on the journey so far, I think in the most recent year, they started to draw connections with the SDGs. Previously there had been no mention of SDGs during their first three years. And now, they've been doing different, they've been building up to full-blown integrated reporting. They're a relatively small organization, of less than a hundred employees, but I would certainly encourage you to take a look at what they've done. So, also to look at their story about their journey as to how they got to where they are. Because, you know, they haven't done overnight.

- But then you think it's better to do it gradually? So maybe first publishing a combined report and then an integrated one, or do you have another view on the subject?

I mean, to some extent that rather depends on the regulation that you're subject to. You see companies in Europe having to comply within the non-financial reporting directive. There's been this requirement for a management report for some time now. So arguably, I think there's an argument to suggest that it's maybe better to try to see how you could create a reporting within the framework of that is already been set by NFRD, whether that means you do a separate report or not. It's a good question. You know, when integrated reporting was developed, we kind of imagined that it was going to be a capstone that would encompass everything and everything would sit within the integrated report, as a kind of an umbrella names of reports. But the problem is, I think at the moment is that certainly within Europe, there's already lots of regulatory reporting, around NFI, non-financial information. I mentioned earlier about what the primary drivers are to integrated reporting. Regulatory requirements are arguably a second to society's pushing prep and in a jurisdiction like Europe,

I would say that regulatory requirement is possibly more significant than it is, say in South Africa or other parts of the world.

- And would you recommend companies to call on external experts to implement integrated reporting like the big four or stuff like that?

Yes, I think so. You are stepping away from narrow financial reporting, which you could have just tasks your accountant to do it. Now it's arguably more useful if you can engage external parties to help you.

- And do you think that companies should adapt their strategy during the process of implementing integrated reporting?

Reporting is truly taken up. And it's not just a kind of a tick box exercise. The integrated thinking requires strategic change, or it will certainly force a strategic rethink, whether that rethink results in changes to strategy will depend upon the outcome of that thing or that process. It may not, but certainly the Anglo African model, which I referred to, they cite examples where the discussions that they had did in fact cause them to make strategic change.

- Related to integrated thinking, how do companies implement it?

That is arguably the most difficult question that companies face. It is linked to the steps listed in my article. The integrated report happens just to be the final manifestation of the process. The integrated thinking is the journey. The integrated report is the final outcome. Arguably for smaller business, the report is less important than the thinking that you do on the journey because that thinking will bring strategic change or should bring a strategic rethink and reflect what you are currently doing. You can assess if what you do is still relevant, is still fair. What is important is having a champion, charging a team, having regular board level discussions on what the business model looks like, what are key value drivers etc. It is important that you bring together people from all across the entity, which is easy for smaller organisations because there aren't a lot of people sitting around the table. For larger organisations, this is much more challenging. Having someone in the organisation that is an expert about it or at least inquisitive enough is important. People often don't like change because it means more work. integrated thinking challenges what we are currently doing and what could be done differently. More often, it will demand significant change so you will have to have people on

board to recognize that, to get them ready to step up to the challenges the change will bring about.

- What is the level of importance that should be given to stakeholders in the process of implementing integrated reporting?

The best is to have all the stakeholders around the table and to seriously think together. How to prioritise stakeholders is difficult because you have some stakeholders that are closer and possibly internal and those who are external. Employees are internal while customers or suppliers are external. I think the consideration of stakeholders and the prioritisation is important and maybe the most important thing in the process.

- How should companies build their materiality matrix?

They have a few options. GRI is obviously more environmental given its origins. They can do it with the SDGs also, it's broader than the environment. I wouldn't like to pick one above the other but if I was to pick a winner, I think I would choose the SDGs because in the longer run, the SDGs would be underlining a lot of actions by individuals, corporations, public sector entities, governments, countries. They have a great level of authority because they came out of the political process as opposed to a process driven primarily by business. Thus, I think SDGs have greater authority.

- Do you know how companies can determine their value creation model?

I mean, the challenge is that a lot of companies see value in terms of creating financial value in the form of surplus or profit. The value creation is obviously much broader than that. I don't have any direction on how a company might do it apart from having that very general conversation sufficiently at the senior level in the organisation, driven perhaps by the board of directors where they really just sit back on a blank sheet of paper and say « how do we create value? ». Possibly they have another similar size or another organisation from their industry that have done a similar exercise that they could refer to. But it's always very tempting to do that they don't have to simply replicate what others are doing because no two businesses are exactly the same.

- Do you know how companies can highlight the value created or destroyed in the report itself?

It's interesting that you mention the value destroyed because one criticism reported to the companies that are using the framework is that they don't say very much about their negative impact, about any value that is eroded by their activities and it is crucially important that they do because there are always some trade-off. It seems highly unlikely that you could create a lot of value in some ways without having had to compromise or reduce or erode value elsewhere. Again, Anglo African is a very good example of that. They've been very frank I think in terms of showing the good and the bad. Because if you only show the good, inevitably, stakeholders, readers will look at it and it will undermine their trust if all what they read is good news.

- Do you think an integrated report requires the collection of different data compared to traditional reports?

It certainly does demand new data. Some of the data might already exist in some shape of form. I mean, if I take an example, as an accountant you report on energy bills and the energy bills show the kilowatt usage, some of the data are already there but it is not necessarily been captured in the current information system in the organisation and that may demand the information system being modified and demand some new data being extracted from what already exists, what is already there somewhere but there may be manual extraction in the first instance to get data. If you want to know your impacts on certain stakeholders that may demand that you talk to them and ask them questions and some data that they give you may not actually be quantitative data but qualitative data and so you have the challenge to know how to deal with that and how to report on that, which is not necessarily as easy as euros and cents.

- So you think it is more complicated to gather data for the integrated report ?

Yes, and this is part of the cost I was referring to earlier. There are many benefits from integrated reporting but inevitably there are costs and many of those costs are possibly upfront. For example, a few years ago, I was working for the International Federation of Accountants and I was trying to encourage the organisation to adopt sustainable practices and I started to look at energy use, water use and so on. I was principally focusing on sustainability in more an environmental sense. I found myself going through cabinets with the accountant working for energy bills, airlines tickets etc. in order to draw a picture of the

carbon footprint of the organisation. The information system was not there in place for me to just pull up the data immediately, I had to extract them manually. You have a couple of spreadsheets and every month we populate the spreadsheets with some key data, but it is additional work, at least in the first two years.

- What do you think of the length of the integrated report ?

The conciseness is a vital feature. The integrated thinking is a very important feature, but the integrated report is also there to demonstrate to your stakeholders that you are listening to them and show what is your story and what are your impacts in a positive way. So, the integrated report, if you want people to read it, it has to be concise. But it is not all about conciseness, it has to be structured, it is about how it is packaged in such a way that make it accessible. So, for example, if you just give somebody a 100 pages PDF document and say, « good luck », they will just say « are you kidding me? I am not going to go beyond the foreword on page 2 » but if you send them a one pager with the table of content, as a stakeholder, if you are very interested in the effects on natural capital, you can just click and open the sections you are interested in. You have to be able to click on what you want, so it has not just to be a static 100 pages document, it has to be easily navigable. That is just as important as conciseness.

- So, you are more favourable to publishing an interactive report online?

Yes. In fact, if you look at Anglo African, that's what they do.

- Some companies still publish PDF reports and see benefits, what do you think about that?

I think companies do that because of human habits. Some people are still used to that way of working.

- According to you, what are the main challenges linked to the implementation of integrated reporting ?

First, it may in the short run demand additional work and effort and change and convincing people of the longer-term eventual benefits for the organisation and the quality of their work life is not an easy discussion. So, I think there is a short run additional cost and effort and change to the way of working before one reaps all of the benefits.

- Do you think companies lack help from external parties or from the IIRC ?

It's only worth speaking, if you mean in term of the practical sense of how companies go about the job, it's only in the first place worth talking to those who have done it already, who are already on the journey and that can be done through the network. The IIRC has several networks, academic network, business network and those networks are very useful. In the United States, we have the US integrated reporting community and every month we have a webinar where we have a company invited to show what they are doing and how they got where they got to, what are the major challenges, the major benefits, the do's and don't of integrated reporting and integrated thinking. That is very useful for organisations that are starting. This is also useful for those who are already on the journey and want to learn the best practices elsewhere, the community is very good for that. The US integrated reporting Community offers the opportunity to ask questions and this can be very useful.

- According to you, what are the main advantages of integrated reporting ?

I think I'll refer to the very first question you asked. It's getting greater buy in from your stakeholders and the wider society who can see the positive value, hopefully, that your organisation has for the local community, the employees etc. I think the back of all of that is a word I haven't yet used during this call which is trust. I think a lot of people are distrustful of business, certainly big businesses, of their motives and I think in some way integrated reporting can help foster a greater degree of trust by the wider public in an organisation, in a business.

- Do you think it can lead to a decrease in the cost of capital ?

Yes. I think Anglo African did cite the lower cost of capital as being one of the benefits. If you talk to non-financial people, cost of capital doesn't mean anything to them but Anglo African meant that in the integrated report that they produced and hosted online in html and in PDF, they were able to attract new investors who, simply by reading the report, had answers to all their questions. Obviously, did that lower the cost of capital ? You can obviously only conclude that it certainly didn't increase it. The fact that people, those with capital, who were prepared to invest in the company by just reading their integrated report must have had a positive effect on their cost of capital.

- Do you think it can improve the company relationships with its stakeholders?

Yes, for sure and coming back to the previous question, that is arguably the major benefit from the all process.

- According to you, what are the limits of integrated reporting ?

I mentioned obviously the applicability to smaller business. I think a big challenge is that it claims to have an investor focus. Many people argue it should be a multi-stakeholders focus, which in a way has had, because it reports on the different capitals. I think there's a bit of tension there right now, as the integrated reporting council goes through its current consultation. If you are not aware of that consultation, I would encourage you to take a quick look at what they are doing. Back in January, they have started a focused consultation by way of some micro surveys, really short surveys which may require 5 to 10 minutes to complete. Those surveys will inform a deeper public consultation which we'll command very soon. I think you'll find there some references to the limitations that they are currently coming up against.

- What do you think of the IIRC framework ?

I think this is a very good start. I would say that it is possibly a little too complex, a bit too academic and that makes it difficult for the smaller entities to pick it up and see its direct relevance to them. I do know that lots of academic are involved in its development, but I think that it's written in such a way that it might detract from a more general readership because it is written in a very academic and technical way.

- Do you think companies can implement integrated reporting without referring to the IIRC framework?

The interesting thing is, long before we had the integrated reporting framework, there was a lot of non-financial reports in my entities around the world. Of course, we had GRI etc., these are not new. So, there were already aspects of integrated reporting even before we had the framework. They were just not called integrated reporting, that term was created in trade market or whatever but I think we must look beyond the labels because the important thing is that there are a lot of integrated style reporting out there that don't necessarily refer to integrated or even refer to the framework. I think the framework is of vital importance, I just don't think that one should follow it as if it was the letters of the law. Even the good adoptants, those that have tried to follow it as closely as possible, and Anglo African is one of

them, have not used each and every aspects and have not used the exact terminology the framework uses in many instances, they've modified it to fit.

- What would you think of having a third-party insurance that would confirm the report is well integrated?

That's one of the key issues that is being debated at the moment, with the revision of the NFRD. The question is whether or not there should be some assurance or some form of verification that what is reported is in accordance with the regulations. And arguably there is the same issue here with integrated reporting. A company can roll out an integrated report and say, « we've adopted the IIRC framework and here it is ». But without some independent experts saying, « yes we've done some testings and we think they have every right to say that», then people are always going to question whether or not the company is actually doing it. I think assurance or verification over the coming years we'll be one of the most important things on the table. I think that one day there will be some forms of verification or assurance. Verification might include assurance, but it may not necessarily to be assurance as we understand it. It might be for example that an organisation like an accounting firm looks at the report and says « you have implemented the integrated reporting because you've done x,y,z, you've adopted the framework », it may not be an expression of assurance but rather, a term that Americans use is agreed-upon procedure, where somebody testifies of the accuracy of something.

- How do you think companies can assess the relevance of their integrated report, that it meets the needs of their audience?

I think I'll come back to that conversation they have with their stakeholders in the early stages. So in other words, once you've conducted your stakeholder mapping and decided who were the most important stakeholders to speak to, it doesn't have to be rocket science, it has to be a continued dialog with those stakeholders groups, maybe periodically checking with them and ask what they think, whether we achieved the objectives, how we create value according to them etc.

- Do you think it can be a great idea to send a survey to your stakeholders that read your report to have their feedback ?

I think it is but the challenge will be to have them to respond because everybody will say that they are too busy, so you have to think about how to encourage a good response to such a survey. This would be very targeted and succinct and concise. I would cite the example of those micro surveys that the IIRC is using as an example of how to ask questions in a very directive and focused manner. Sending out big surveys to your stakeholders might end in a very poor response rate. Another possibility is to have a focus group conducted online, to have a conversation with them for an hour. You pick a couple of important customers; employees and you talk to them.

- Do you think the integrated report currently replaces the financial and extra financial reports?

Not replaces but it reports rather it reports on those aspects of the financial report that are most material, most relevant and most significant to the broader stakeholder group. The thing about conventional corporate reporting is that it is today hardly regulated, and it is hard to imagine the time that it wasn't.

- Do you think it will replace it in the future ?

I think certainly there's the long run possibility but I think it's going to be long run because we'll have to stop with what I would call legacy, how we are doing things for so long. 100 years ago, we were starting with a blank sheet of paper and there was no such thing as Belgian Corporate Laws. Now we have a lot of corporate laws, EU regulations listing requirements etc., a whole cacophony of different regulations and requirements. So, some companies are not tempted by integrated reporting because they see it as an additional regulation. In the first instance, I think it has to be a voluntary approach, you highly encourage or incentivise businesses to do it and hopefully that incentivisation comes from societal pressure and not government pressure, not regulatory pressure and then maybe automatically, some of it finds its way into regulation.

- What are your hopes on how the integrated reporting will develop in the future?

My hope is that a broader range of companies, including smaller ones get to appreciate the value of integrated thinking and reporting and start to embrace it in some way or another.

- Thank you !

Interview 13 : Michel Washer (Solvay) - le 18 février 2020. Durée : 45 minutes.

- Bonjour, pouvez-vous vous présenter ?

Mon nom est Michel Washer, je suis *Deputy Chief Sustainability Officer* chez Solvay. On est une équipe de 12 personnes dans laquelle il y a 4 directeurs. Le patron du développement durable s'appelle Pascal Chalvon, ce n'est pas un spécialiste du développement durable mais c'est un ancien patron de *business units*, donc quelqu'un vraiment du business et un diplomate, ce qui est parfois nécessaire dans ce métier car parfois on va raconter à des dirigeants ce qu'ils n'ont pas envie d'entendre. Il a en dessous de lui trois spécialistes, qu'on a organisés plutôt en fonction des parties prenantes qu'on doit engager. Il y a une personne qui va regarder les clients et les fournisseurs (donc toute la chaîne de valeur) et lui son rôle c'est vraiment de voir si les produits que nous vendons font partie des problèmes ou des solutions. Il y a une personne qui va regarder les employés et les communautés locales et donc ça c'est plutôt comment on embarque tout notre personnel dans notre démarche et quel impact local on a. Et alors moi je m'occupe d'investisseurs et de la planète. La planète n'est pas une partie prenante à proprement parler mais quand on parle de planète cela veut dire gouvernement et ONGs, et donc c'est à propos de tous nos rapports externes et à propos de toutes les réponses aux questionnaires externes, et de manière générale cela répond à la question : « qu'est-ce que le monde extérieur attend de Solvay, au-delà d'être un chimiste responsable ? ». Je suis depuis 35 ans chez Solvay. J'ai commencé comme ingénieur chimiste. En gros, 7 années dans des fonctions techniques, 7 années dans des fonctions commerciales et marketing et ventes, le reste dans différentes fonctions de direction générale. J'étais le directeur de la stratégie avant de passer au développement durable à ma demande.

- C'est donc plus vous qui vous occupez du reporting intégré plutôt que les autres personnes que vous avez citées ?

Oui, c'est moi qui l'ai mis en place chez Solvay.

- En quelle année avez-vous publié le premier rapport intégré ?

C'est le rapport 2016 qui était le premier rapport intégré, publié fin 2017. Nous considérons qu'il est totalement intégré. En fait, en 2014 nous avons commencé par publier un rapport combiné. La différence avec le rapport intégré c'est que dans le rapport combiné on rajoute

une section environnementale et sociale dans le rapport annuel et on arrête de publier un rapport de développement durable séparé.

- Est-ce que cela vous a demandé beaucoup d'intégration ? Était-ce fort différent de publier un rapport combiné par rapport à la publication de rapports indépendants ?

Non, je vais vous expliquer pourquoi. En fait, comme je le disais, dans un rapport combiné on fusionne le rapport annuel et le rapport de développement durable. Un rapport intégré c'est un concept poussé par l'organisme IIRC qui a fait un constat intéressant ; celui qu'un rapport annuel classique échoue complètement à informer les investisseurs de manière correcte. D'abord parce que les chiffres qui sont dedans expliquent la valeur comptable. Ce qu'on appelle la valeur d'entreprise, c'est-à-dire tout ce qu'il faut payer si quelqu'un veut s'offrir Solvay par exemple, ce sont toutes les actions et le remboursement des dettes, et les investisseurs sont davantage intéressés par la valeur d'entreprise. La valeur d'entreprise c'est donc la capitalisation boursière plus les dettes. En moyenne pour les entreprises aujourd'hui, c'est 2,5 fois la valeur comptable. Quand on va regarder des entreprises comme Google ou Facebook c'est 12 fois la valeur comptable. La différence entre les deux elle s'appelle les actifs intangibles. Comme leur nom l'indique très clairement, ils ne sont pas mesurés ; la valeur des brevets, de la propriété intellectuelle, la valeur du know-how de la société. La capitalisation boursière, elle, dépend de la performance future et comme le rapport annuel ne parle que de l'année passée, eh bien c'est foutu aussi ! L'IIRC a donc mis au point un modèle. Vous pouvez voir ça dans les slides que je vous ai envoyés, au slide 6. Ils se sont dit qu'au fond il n'y a pas que les capitaux financiers, il y a six capitaux.

- Financier : facile, c'est l'argent qui est prêté par les investisseurs et par les banques ;
- *Manufactured* : c'est investi, c'est la partie de cet argent qui a été transformé en équipement ;
- Intellectuel : la propriété intellectuelle, le know-how de l'entreprise ;
- Humain : l'organisation, les procédures, les politiques, comment est-ce que cela contribue à la création de valeur ;
- Social and relationship : concerne toutes les relations avec l'extérieur ;
- Naturel : c'est l'environnement.

Ces capitaux sont transformés par tous les processus internes de l'entreprise et à la sortie on devrait être capable de mesurer si on les a augmentés ou diminués. L'avantage c'est que ce

schéma a accroché les financiers, car on parle leur langage avec les capitaux et la valeur d'entreprise, et les financiers n'avaient jamais accroché au modèle classique du développement durable qui pose la question « est-ce que je crée de la valeur pour toutes mes parties prenantes ? ». En gros, tout ce qu'on voit ici c'est ce que maintenant les investisseurs ont envie d'entendre dans un rapport annuel. Ce qui est intéressant c'est qu'on voit qu'il faut parler des risques et opportunités, de la stratégie, du futur, c'est un rapport qui est de plus en plus orienté vers le futur et de moins en moins vers les résultats du passé. Un rapport intégré c'est donc ça, c'est autre chose que de combiner un rapport annuel et un rapport de développement durable.

Pour ce qui est de la difficulté, vous pouvez comparer les thématiques qui sont ici avec ce qui est sur le slide 8. Le slide 8 concerne le World Business Council for Sustainable Development, qui chaque année juge la qualité des rapports de développement durable des sociétés. Quand on voit le contenu et les critères qu'ils ont et qu'on regarde à côté le contenu d'un bon rapport annuel d'après l'IIRC eh bien c'est quasiment la même chose. Il y a des gens qui disent que le rapport annuel est pour les investisseurs, que le rapport de développement durable est pour les autres parties prenantes, mais en gros le contenu devrait être le même. C'était un des arguments chez nous pour dire que cela a de moins en moins de sens de faire deux rapports. Il y a vraiment une convergence. Il y a d'abord cette prise de conscience que le développement durable a une histoire de création de valeur. Depuis 2010, il y a de plus en plus d'évidence que les sociétés qui sont vraiment engagées dans le développement durable ont une meilleure croissance, une meilleure marge et un coût du capital plus bas. Maintenant les financiers essaient de comprendre les indicateurs précurseurs de la croissance. Le développement durable est devenu une histoire de création de valeur mais les investisseurs veulent voir de plus en plus d'indicateurs sociaux et environnementaux dans le rapport annuel.

- Justement, on voit dans vos slides qu'en 2016 vous avez publié le premier rapport intégré, mais c'est écrit que vous avez uniquement pris en compte les principes et le contenu.

Oui, on n'a pas utilisé le *framework* tel qu'ils l'appellent là, dans le sens où on n'a pas utilisé les six capitaux. Mais on pouvait quand même appeler cela un rapport intégré car ce n'est pas

obligatoire d'utiliser les six capitaux. Nous faisons partie du *Business Network* de l'IIRC et donc notre rapport est évalué par l'IIRC aussi.

- Combien de temps cela a-t-il pris entre le moment où il a été décidé de publier un rapport intégré et le moment où il a été publié ?

Au moins 4 ans. Vous pouvez le voir ici sur mon slide 14. Pour la décision il fallait convaincre le directeur financier. En 2014 on a changé de directeur financier et cette personne disait « non, moi je n'y crois pas du tout, je ne vois pas de demande ». Il a donc d'abord fallu lui montrer qu'il y avait un lien entre performance de développement durable et performance financière. Cela a éveillé sa curiosité. Et puis en parallèle, le rapport intégré est censé refléter un *integrated thinking* à l'intérieur de l'entreprise. On peut argumenter longtemps sur ce qui vient d'abord, est-ce que le rapport déclenche la gestion intégrée, ou est-ce que le rapport est un résultat de cette gestion intégrée, c'est une boucle dans le sens où pour pouvoir avoir un *integrated thinking* il faut une mesure. Il faut donc des indicateurs. Chez Solvay, la décision était de ne pas sortir un rapport intégré avant d'avoir des tableaux de bord internes intégrés. Ce n'est pas si évident car le point de départ c'est la direction financière. La direction financière sort un tableau financier tous les mois dans un certain système informatique et quand un financier consolide il regarde des sociétés, des entités légales et il les consolide en fonction du pourcentage qu'on a dans ces entités légales. Si j'en ai 100% je consolide à 100%, si j'en ai 70%, je consolide à 70%. Un département sécurité ne regarde pas des entités légales, il regarde des sites qui appartiennent à des *business units*. Sa vision consiste plutôt à dire : « si j'ai le contrôle opérationnel de tel site, je consolide, et si non je ne consolide pas ». Avant ça, le rapport annuel et le rapport de développement durable c'était la société qui décidait sur quoi elle avait envie de communiquer. Il a fallu aussi renverser la tendance et arrêter de communiquer sur ce que nous avons envie de communiquer, on va communiquer sur ce que les lecteurs ont envie de lire. Cela veut dire s'aligner beaucoup plus sur des standards externes et pour le rapport de développement durable c'était le GRI, avec lequel on collabore beaucoup aussi. Je suis membre du *Global Sustainable Standards board* du GRI, donc l'organisme qui décide des standards.

Donc ; première étape 2012, pousser à l'alignement sur les standards externes, ce qui veut dire pousser à un changement de vocabulaire, parfois changer des indicateurs car on avait des indicateurs qui nous étaient propres et que personne n'utilisait. Dans les entreprises

comme la nôtre il y a un département « santé sécurité et environnement ». Ils étaient habitués à avoir dans le rapport de développement durable un chapitre sur justement la santé, la sécurité et l'environnement mais on a dû leur dire que désormais les gens voulaient que la sécurité aille avec le social et que l'environnement doit être à part, et qu'ils seraient donc éclatés dans deux sections séparées. Ils n'étaient pas d'accord au début car ils disaient qu'ils n'allaient plus se retrouver dans le rapport. On a dû leur dire que le rapport on ne l'écrivait pas pour eux !

La deuxième étape était d'aligner les périmètres, forcer tout le monde à consolider de la même manière, ce qui veut dire s'aligner sur la consolidation financière car elle n'a pas le choix en fonction des règles. On tombe aussi sur des problèmes informatiques par exemple qui n'ont que deux niveaux de tri (sites et *business units*) et on ne peut pas glisser un troisième critère entre le business unit et le site pour le critère entité légale. Parfois il y a plusieurs entités légales sur un site et certaines entités légales sont à cheval sur deux *business units*.

En 2014, on a fait une refonte complète de l'analyse de matérialité. A partir de là on a mis dans le rapport annuel tout ce qui était haute matérialité et on a publié beaucoup moins sur ce qui était matérialité basse ou modérée.

En 2015, on commençait à avoir un embryon de tableau de bord intégré avec 5 indicateurs financiers et 5 indicateurs non financiers. Ce sont ceux qui sont présentés au début du rapport annuel. Pourquoi 5 et 5 ? Il y a deux raisons ; premièrement, il faut bien commencer quelque part, on ne peut pas tout faire en même temps et deuxièmement ; dans une communication de haut vol on ne peut pas arriver chez les investisseurs et le monde extérieur en disant « j'ai 13 priorités sociales et environnementales et 17 priorités financières, ce qui fait 30 priorités ». Cela ne marche pas. Même si derrière chaque indicateur il y a une montagne d'autres indicateurs, la réalité c'est que dans une communication de haut vol il faut être court, net, précis. On introduit à ce moment-là dans le rapport annuel ce qu'on a appelé le *responsible value creation model* qui était un grand tableau de bord dans lequel on reprend toutes les thématiques haute matérialité. L'année suivante on était prêts pour faire un rapport intégré. On a donc pu le nommer « rapport intégré » quand on a changé le contenu pour s'aligner sur les éléments de contenu et de principe de l'IIRC et on a fait vérifier à ce moment-là qu'on avait bien le droit de s'appeler un « rapport intégré ».

- Donc quelqu'un doit valider le droit de s'appeler « rapport intégré » ?

Non. Les rapports sont *self-proclaimed*, l'IIRC ne vérifie pas. Par contre quand on fait partie du *Business Network* de l'IIRC il y a un service d'évaluation de la qualité du rapport. On avait aussi discuté avec d'autres interlocuteurs externes pour dire si on pouvait confirmer ou non. Je m'étais impliqué dans suffisamment de groupes de travail pour dire qu'on pouvait le faire, et pour convaincre le directeur financier il a fallu qu'on fasse ce qu'on appelle un *mock integrated report*, c'est-à-dire l'année d'avant j'avais pris l'ancien rapport annuel, j'avais redistribué les chapitres dans la table des matières des éléments de principe et de contenu de l'IIRC et complété avec des informations qui n'étaient pas dans notre rapport mais qu'on donnait dans des présentations d'investisseurs, pour montrer qu'on avait déjà 90% de ce qui était nécessaire. Le saut n'était pas un pas de géant. L'information était simplement dispersée.

- Qu'est-ce qui vous a poussé alors à faire un rapport intégré ?

Pour moi, c'est que d'abord on est convaincus que le développement durable aujourd'hui ce n'est plus faire *business as usual* et vérifier ensuite si cela colle avec les objectifs du développement durable. C'est devenu une question de « comment faire *business as usual*, quels sont critères à mettre dans la stratégie, dans les critères d'allocation de ressources, dans la manière dont on va recruter le personnel etc. ». Le mot clé c'est l'intégration. On peut de moins en moins dissocier les deux. Il y avait énormément de duplication d'informations entre les deux rapports. Quand vous avez deux rapports avec les mêmes chiffres c'est un cauchemar d'être sûr qu'il n'y a pas un chiffre qui est différent de l'autre. La décision venait plus de l'entreprise car on se disait que c'était ce que le monde extérieur attendait.

- Quelles sont selon vous les limites des rapports financiers et extra-financiers ?

La difficulté : si vous voyez le rapport annuel de Solvay, si vous devez tout imprimer, on est à quoi, 450 pages ? Si on va sur le site du rapport annuel de Solvay (annualreports.solvay.com) on voit qu'il y a 5 sections. La première section c'est *Understanding Solvay*. Ça c'est notre rapport intégré, c'est là que sont adressés les éléments de principe et les éléments de contenu de l'*integrated reporting*. Ensuite on a trois sections ; « *corporate governance* », « *risks* » et « *business review* ». Ces trois-là sont imposées par le code de gouvernance belge. Elles ne font que répéter des choses qui sont un peu ailleurs dans le rapport avec un peu plus de détails.

Cela doit faire partie du rapport annuel car la Belgique a décidé que c'était ça qu'il fallait envoyer aux investisseurs avant l'assemblée générale. Après on a une section *extra-financial statements*. Je n'aime pas le vocabulaire « *extra-financial* », je préfère « social et environnemental » mais c'est trop gros pour un menu donc ça s'est appelé *extra-financial* pour ça. Celui-là s'est imposé par les standards de reporting de développement durable internationaux comme le GRI, mais on doit répondre à plusieurs, donc c'est le GRI, l'IIRC, le UNGC, le *Responsible Care* de l'industrie chimique, et puis on peut rajouter d'autres organismes, il y a une pléthore de standards, et encore, on fait des choix là-dedans ! Il y a ensuite une section financière qui est imposée par les standards de reporting internationaux aux financiers. On doit répondre à tellement de standards différents que faire un rapport concis ce n'est pas possible, à moins d'en faire séparés du reste, mais comme j'ai dit, plus il y a de rapports distincts au plus c'est compliqué. Le rapport intégré, au sens de l'IIRC, ne remplace pas les autres rapports car l'IIRC n'inclut pas les exigences d'autres référentiels, comme les exigences légales en matière de reporting ou les codes de gouvernance nationaux.

- Donc vous publiez encore d'autres rapports en plus que le rapport intégré ?

Non, car tout ceci est dedans. On a une grande table des matières avec tout ceci. On va avoir le GRI content index qui va pointer sur les sections du rapport qui répondent au GRI, on se sert de celui-là pour répondre au United Nation Global Compact, il va y avoir une page TCFD où on met 3 lignes sur chacune des 11 recommandations de la TCFD en pointant sur les parties du rapport qui concernent ça, c'est un cauchemar.

Il y a une autre limite je dirais. Les indicateurs environnementaux sont relativement bien connus, mais les indicateurs sociaux c'est plus difficile. On est convaincus chez Solvay qu'il y a un lien entre la qualité du dialogue social dans l'entreprise et la productivité, mais on est incapables de le prouver et c'est quoi un indicateur de qualité du dialogue social ? On prend *l'Engagement Index* pour l'instant qui est un peu une mesure de la satisfaction du personnel. Il y a de la littérature qui dit qu'il y a une corrélation entre engagement index et productivité mais est-ce que c'est la société qui est productive parce que les employés sont engagés ou bien est-ce que ce sont les employés qui sont mieux dans une société qui gagne de l'argent ? Donc il y a corrélation, mais quelle est la cause, quel est l'effet ? Pour le savoir, il faudrait 30 ans de statistiques à l'échelle de l'industrie mais on est que trois sociétés qui publient

l'Engagement Index dans l'industrie chimique et depuis 3 ans. Voilà, donc les limites du rapport c'est ça.

- D'où venait l'initiative de publier un rapport intégré ?

Alors, l'initiative ne venait pas du CA mais ça a été très facile de les convaincre parce qu'en 2016, on a fait une formation développement durable du CA et c'était une session non-obligatoire, ça a duré 4h30, on avait 13 administrateurs sur 14 pour une session non-obligatoire et ça a totalement changé leur vision parce qu'avant ça, ils n'osaient pas en parler parce qu'ils avaient peur de passer pour un activiste, pour un écolo. Après ça, ils avaient un vocabulaire commun et ils voyaient comment ça affectait leur travail. Maintenant, c'est eux qui nous challengent, c'est très clair.

- Qu'est-ce qui vous a motivé à publier un rapport intégré en ligne plutôt qu'un PDF à télécharger ?

Alors, interactif, double plus-value. D'abord, il y a une conception différente parce qu'à partir du moment où il est interactif, il est conçu pour être lu en désordre. Donc, chaque chapitre doit être auto-suffisant, il ne faut pas forcément avoir lu ce qu'il y a avant pour le comprendre et ça force à les structurer un peu plus courts. L'autre intérêt c'est qu'on sait qui clique sur quoi et donc on a des statistiques très précises. La première fois qu'on l'a fait, notre département disait « oui le *GRI content index*, personne ne sait ce que c'est, cachez-moi ça loin au fond du menu *extra-financial statement* ». Ça a été la deuxième *landing page* comme on dit. Donc les gens qui cherchaient le rapport, ils arrivaient sur la *home page*, c'est normal mais il y a des tas de gens qui allaient sur Google et cherchaient *GRI content index* et qui arrivaient sur notre rapport par là. Depuis qu'on a vu ça, le lien *GRI content index*, il est en grand sur la *home page*. On s'est rendu compte qu'il y avait autant de clics sur la partie extra-financière que financière, alors que la communication chez nous s'attendait à moins de 10%. Mais depuis qu'on sait ça, on a remonté beaucoup d'informations dans *Understanding Solvay* parce qu'on s'est dit que les gens veulent lire ça, donc on le met et donc ça permet chaque année d'adapter le rapport en se disant « on enrichit ce qui intéresse les gens et on vire ce qui ne les intéresse pas ».

- Justement c'est en lien avec la question suivante, pour qui est-ce que vous rédigez le rapport intégré ?

Alors, nous sommes convaincus que c'est pour toutes les parties prenantes. Et donc, même si l'IIRC voit le rapport intégré comme un rapport pour les investisseurs, chez Solvay nous sommes convaincus que le rapport de demain, c'est d'abord un cœur de rapport qui est le rapport intégré dans lequel on met ce qui intéresse toutes les parties prenantes mais qu'on complète avec des sections plus détaillées qui n'intéressent que des analystes financiers, ou des spécialistes du développement durable etc. Donc ça c'est le modèle qu'on appelle parfois « *core and more* » donc ça vous peut Googler et ce sont les financiers qui sont en train de pousser ça. Mon sentiment c'est que la partie rapport intégré, effectivement, elle devra être courte, une cinquantaine de pages et qui doit raconter une histoire, pourquoi il faut croire en Solvay et pas dans une autre société. Et le reste, un jour, ce sera de *l'open data*, très formaté, très formalisé, dans un langage de spécialistes pour des spécialistes tandis que la première partie, elle est dans un langage plus communication pour tout le monde.

- Le rapport intégré s'inscrit-il dans la continuité du rapport extra-financier ou s'agit-il plutôt d'un rapport qui vient s'ajouter aux autres déjà publiés ?

Pour moi, c'est vraiment la continuité, à la fois du rapport annuel, le rapport annuel devait évoluer comme je l'ai dit parce qu'il ne répondait plus à la question « est-ce que l'entreprise va créer de la valeur ou pas, est-ce qu'elle en crée ou pas ? » et il est dans la continuité du rapport développement durable aussi qui est de plus en plus une histoire de création de valeur, c'est plus une convergence entre les 2.

- Quels cadres utilisez-vous pour le reporting intégré ?

Alors, c'est IIRC et GRI, principalement. GRI parce que c'était le premier standard, c'est le plus utilisé dans le monde et on est convaincu qu'ils sont là pour rester. IIRC, parce que comme j'avais dit, leur approche et leur manière d'identifier que le rapport annuel à l'ancienne échouait à informer correctement l'investisseur, on a trouvé que c'était très intéressant mais d'un autre côté, ce n'est encore qu'une esquisse, ils ont un très beau modèle mais il n'y a pas d'indicateurs dedans. Quels sont les indicateurs de capital intellectuel, humain et social ? Ce n'est pas évident.

- Vous êtes-vous inspiré d'autres entreprises ayant déjà publié un rapport intégré ?

Oui, essentiellement en prenant une agence de communication qui s'appelle CapitalCom qui est excellente là-dedans et qui sait parfaitement ce qu'est un rapport intégré, qui est dans des *think tanks* etc. En passant, l'autre rapport que je vous ai envoyé Radlet Yeldar, c'est aussi une agence de communication développement durable, une des plus anciennes, donc eux aussi, comme ils font des rapports annuels pour des tas de gens, ils ont tous ces chiffres. C'est intéressant de voir dans leurs documents que le personnel lit plus le rapport annuel que les investisseurs. Donc, pour moi, ça confirme ça, c'est très clair.

- Que pensez-vous du cadre de l'IIRC ?

Pour l'IIRC, au slide 9, on voit qu'il y a des éléments pour lesquels tout le monde est d'accord, qu'il faut se concentrer sur ce qui est matériel, sur les éléments de contenu, de principes, il y a un consensus là-dessus, que quand on parle de création de valeur, ce n'est pas juste financier, il faut des indicateurs sociaux et environnementaux qui sont liés aux thématiques principales de l'entreprise, qu'on ne doit pas parler que de ce qui se passe à l'intérieur mais aussi de ce qui rentre et ce qui sort et comme j'ai dit, la frontière entre le rapport annuel et le rapport développement durable, elle est floue maintenant. Par contre, le modèle de demain, est-ce que c'est le modèle par partie prenante, modèle classique du développement durable, mais qui n'a pas convaincu les financiers, est-ce que c'est les capitaux de l'IIRC mais il en faut combien ? Parce qu'après tout, quand on parlait économique, social, environnemental, c'est 3 capitaux, l'IIRC en a 6, le SASB en utilise 5. Alors est-ce que ça fait du sens de séparer les clients des autres parties prenantes ? Oui, ça fait du sens parce que le client, c'est le seul qui nous donne de l'argent, tous les autres nous en prennent, donc voilà. Alors, ce que j'ai dit à travers les indicateurs sociaux, c'est que la comptabilité non-financière, elle n'est pas encore si au point et rigoureuse que la comptabilité financière. Mais maintenant que les financiers commencent à s'en occuper, maintenant que les comptables commencent à s'en occuper, ça va sans doute évoluer. Et puis, il y avait cette question « est-ce qu'il faut un rapport par partie prenante ou un rapport cœur valable pour toutes les parties prenantes ? », nous, on croit au second, c'est très clair.

- Avez-vous fait appel à des experts externes ?

Oui, on utilise 2 agences donc CapitalCom pour le contenu de la partie *Understanding Solvay* et une autre qui s'appelle Nexxar et elle, c'est surtout pour la mise web et la création des infographies etc. Pour ceux qui sont impliqués en internes, alors bon, celui qui a le mot final, c'est effectivement le directeur financier mais en pratique, c'est trois départements. C'est la finance, à travers particulièrement le département *investor relations*, c'est logique, c'est la communication et c'est le développement durable. Alors, la partie *Understanding Solvay*, la communication en est responsable, le développement durable et *investor relations* recommandent pour le contenu. Les 3 parties « gouvernance », « risques », « *business review* », *investor relations* est responsable et les autres recommandent, « *extra-financial statements* », c'est le développement durable qui est responsable et les autres recommandent et « *financial statements* », c'est la finance donc c'est *investor relations* aussi. Avec la communication, qui partout, vérifie qu'on raconte une histoire. Pour montrer comme c'est idiot ce genre de contrôle, quand on parle de Solvay, est-ce qu'on dit Solvay, est-ce qu'on dit le groupe Solvay, et si on dit le groupe Solvay, est-ce qu'on met une majuscule à G ou pas ? A un moment, on décide et on met la même chose partout. Sinon, le rapport a l'air d'être un patchwork de choses qui ne tiennent pas ensemble, donc il faut aussi que le *look and feel* et le langage, aient l'air cohérent. En pratique ça veut dire qu'on a trois départements autour de la table qui fonctionnent comme une seule équipe. Et on a régulièrement des stagiaires qu'on implique et les stagiaires sont incapables de dire qui fait partie de quelle équipe.

- Avez-vous des documents internes à partager avec les rôles de chacun ?

Non, ça s'est fait naturellement, on a des réunions régulières, on a des comités éditoriaux, tous les mois à peu près et des échanges en permanence. J'ai tendance à dire, ça s'est mis tout seul, il y a une convergence assez facile entre les personnes qui étaient autour de la table. Mais, une agence externe comme CapitalCom a beaucoup aidé car eux, ils arrivaient en disant « voilà, ce qu'il faut mettre, c'est ça ».

- Que représente pour vous la gestion intégrée ?

Alors, comme je l'ai dit, gestion intégrée, on l'a mise en place mais est-ce que ça a intégralement changé l'entreprise ? Le rapport reflète le fonctionnement de l'entreprise, la démarche interne, elle est beaucoup plus basée sur un référentiel développement durable

interne qu'on appelle *Solvay Way* et un outil d'analyse de portefeuille qu'on appelle SPM. Et puis, derrière, il y a ces tableaux de bord intégrés, mais celui qui compte le plus, c'est celui où il y a 5 et 5, c'est celui où on a mis les priorités et qui sort tous les trimestres même si certains indicateurs non-financiers ne sont disponibles qu'une fois par an. L'analyse du portefeuille, on ne fait ça qu'une fois par an, un engagement index, satisfaction du personnel, on ne fait ça qu'une fois par an aussi. Donc c'est un peu limité comme ça. Si notre rapport intégré décrit un fonctionnement qui n'est pas celui que nos salariés observent, on a un problème, on va avoir tout à coup nos salariés qui vont dire « Enfin, ce qu'on dit dans le rapport annuel, c'est de la communication ». Donc, on ne peut pas se permettre de faire ça.

- Qu'en est-il de la matrice de matérialité ?

Effectivement, on l'a refaite entièrement. Pour ce qui est de la place donnée aux parties prenantes, elles sont forcément dedans. La difficulté de la matérialité, c'est que si on suit le GRI, le GRI dit qu'il faut lister une série de thématiques mais ils ne donnent pas de thématiques pour commencer, la liste des standards GRI, elle n'est pas exhaustive, il n'y a rien sur les clients là-dedans, il n'y a pas grand-chose sur le contexte économique extérieur, il n'y a pas grand-chose sur le respect de la législation, donc on ne peut pas prendre cette liste pour commencer. Ils disent qu'il faut prioriser mais ils ne donnent pas de critères de priorisation et ils disent qu'il faut tenir compte du contexte extérieur et des intérêts de ses parties prenantes. Pour la matérialité, on s'est aligné sur un organisme américain qui s'appelle le SASB, *Sustainability Accounting Standards Board* qui a fait une *materiality map* et disons que là, on l'a fait parce qu'ils avaient une liste de thématiques exhaustives, ils avaient une liste de critères de priorisation qui faisait sens, et comme eux faisaient cette analyse à l'échelle de chaque industrie aux Etats-Unis, il faut aller chercher sur Google, *SASB materiality map* et on va tomber dessus, ça permettait de comparer notre analyse à une analyse faite à l'échelle de l'industrie et dans les étapes de validation, il fallait expliquer les différences. Ça veut dire aussi qu'on a commencé en disant « on ne fait pas des enquêtes auprès des parties prenantes, on se base sur des documents qui sont des évidences lourdes de ce que les parties prenantes attendent ». Par exemple, partie planète, les SDGs, les gouvernements et ONG se sont mis d'accord sur quelles étaient les priorités à l'échelle de la planète. Quand on va parler investisseurs, les questionnaires d'agence de notation. Voilà, donc on a fait ce choix-là et on a développé l'engagement des parties prenantes. Quand on prend le rapport 2016, il est un

peu court sur l'engagement des parties prenantes, quand on prend le rapport 2018, c'est le début du rapport et le cœur du rapport. Donc voilà, le point de départ, c'était plutôt ça.

- Avez-vous adapté votre stratégie au cours du processus de mise en place du reporting intégré ?

Alors stratégie, oui parce qu'on a tout d'un coup glissé ces cinq priorités donc maintenant, chaque fois qu'une *business unit* présente un projet d'investissement, présente sa stratégie au comité exécutif, elle doit aussi présenter l'évolution de ces indicateurs-là. Donc c'est vraiment intégré.

- Comment collectez-vous les données ?

Pour la collecte des données, c'est encore difficile car chaque département a son outil. Donc, il y a eu un énorme travail pour être sûr que les données étaient cohérentes et c'est une des raisons aussi pour lesquelles on utilise le même auditeur pour les données financières, sociales et environnementales donc Deloitte vérifie que la consolidation est correcte. On fait auditer donc pour ce qui est de la pertinence.

- Comment cela se passe-t-il pour la rédaction ?

Pour la rédaction il y a 200 contributeurs un petit peu partout avec un cœur qui est de 30 personnes à peu près, parce que le chapitre « émission de gaz à effet de serre », il est écrit par la personne qui fait le tableau de bord sur les émissions de gaz à effet de serre, le chapitre « sécurité des personnes », il est écrit par les personnes qui sont en charge de la sécurité des personnes. Donc la première partie effectivement, c'est la communication à une agence mais toutes les autres parties, chaque chapitre est rédigé par la personne en charge de cette activité-là chez Solvay.

- Un des objectifs du rapport intégré étant d'être concis, vous fixez-vous une limite en termes de contenu et de nombre de pages ?

Alors comme j'ai dit, concis, oui, on essaie d'être concis dans la partie *Understanding Solvay* mais pour le reste, c'est foutu parce qu'il y a trop de standards sur lesquels on doit s'aligner et ils disent que tout doit être envoyé en même temps. En Belgique, comme j'ai dit, ce qu'on appelle la *business review* donc « gouvernance », « risks » et « business review », tout ceci,

ça doit faire partie du paquet qui est envoyé aux actionnaires avant l'assemblée générale. Et on n'allait pas en faire un rapport séparé.

- A quels challenges principaux avez-vous été confrontés ?

Donc les challenges pour moi sont plutôt internes et les deux étapes comme j'ai dit c'est assurer cette convergence et que tout le monde raisonne de manière intégrée et pas chacun dans son silo et convaincre le directeur financier car s'il n'est pas convaincu, il n'y a rien qui se passe. Après quand il est convaincu, il faut un peu calmer son enthousiasme parce qu'alors, il communique tout le temps dessus.

- Qu'en est-il des avantages internes ?

Pour les avantages internes, ça reflète le fonctionnement de l'entreprise et c'est tout. Pour les avantages externes, oui, le nombre de lecteurs a doublé. On le sait à travers les statistiques, on voit les clics sur le site web, ça a largement doublé, les téléchargements ont doublé, c'est très clair.

- Le reporting intégré a-t-il permis une diminution du coût du capital ?

Non.

- Et une amélioration des relations avec les parties prenantes ?

Oui, de nouveau, comme on met dans le rapport ce qu'ils veulent lire, quand on a quelqu'un qui nous appelle en disant « est-ce que vous avez un objectif de phase-out de vos produits dangereux », « oui c'est dans le rapport annuel », « ah bon, oui telle page » donc le rapport intégré est devenu un outil d'engagement des parties prenantes.

- Quelles sont les limites du reporting intégré d'après vous ?

Alors, les limites, c'est trouver les bons indicateurs d'impact et jusqu'où on va dans la chaîne, sachant que plus on s'écarte de l'entreprise, moins on a de contrôle. Alors, les 3 *bullet points* que vous avez mentionnés, « écart entre l'information fournie par les entreprises dans les rapports intégrés et l'information recherchée par les investisseurs », ça non, c'est exactement l'inverse, « ne permet pas de remplacer les rapports financiers, extra-financiers », oui et « pas en mesure de couvrir les besoins de toutes les parties prenantes », oui et non, on couvre

d'abord ce qui les intéresse toutes et évidemment, ce qui intéresse une partie prenante seulement et pas les autres, là, il faut des compléments d'informations mais qui peuvent être des annexes.

- Et est-ce qu'il remplace le rapport financier et extra-financier ?

Oui, il remplace chez nous.

- Est-ce que l'avenir passe par le rapport intégré ?

Oui, pour moi, j'ai une définition très simple du développement durable : développement ça veut dire croissance et durable, ça veut dire pour longtemps. Je ne vois pas comment on peut avoir une croissance au sens financier supérieure à la moyenne dans un monde de ressources finies où en théorie, la croissance doit à un moment s'arrêter, puisque les ressources ne seront plus là, sauf si on met des boucles en place. Donc, je vais le résumer et ce sera peut-être une bonne conclusion : j'étais un jour dans un panel et j'étais en train de parler de tout ça et le panéliste m'a dit « en fait, ce que vous êtes en train de me dire c'est que dans le passé, les entreprises elles devaient faire du profit, point, et c'est tout ce qu'on attendait d'elles, maintenant, elles doivent faire du profit et avoir un impact positif ou du moins, limiter leurs impacts négatifs. Demain, elles feront du profit parce qu'elles ont un impact positif, donc demain, elles feront du profit parce que ce qu'elles vendent, correspond à ce dont la planète a besoin, au sens large, aujourd'hui, ça voudrait dire, ce qu'on vend est en ligne avec un ou plusieurs des SDGs ». Mais bon ça c'est une transition à faire et l'industrie chimique comme toutes les industries, elle est dans sa transition pour l'instant, toutes les transitions ne se passent pas forcément dans la joie et la bonne humeur, tout le monde n'est pas convaincu de la même manière à l'intérieur de Solvay comme dans n'importe quel écosystème. Mais bon, c'est plus facile de parler de développement durable en Europe qu'au milieu du Texas.

- Merci pour votre aide et pour votre temps, c'était très intéressant.

Il n'y a rien de confidentiel dans ce que je vous ai dit et les documents que je vous donne aussi. Les tableaux de bords intégrés peuvent être retrouvés dans les communiqués des résultats trimestriels généralement. Le prochain de Solvay, c'est le 26 février. Vous les trouvez aussi au début du rapport annuel quand on va parler des indicateurs principaux, vous verrez, il y a 5 financiers et 5 non-financiers, c'est ceux-là.

- Merci, bonne journée !

Interview 14 : Didier De Sorgher (Spadel) - le 7 mai 2020. Durée : 30 min.

- Pouvez-vous vous présenter ?

Moi c'est Didier De Sorgher, je suis le directeur financier depuis maintenant pas mal de temps. Ça fait 12 ans. Je suis aussi en charge de l'informatique et du légal.

- Aujourd'hui que pensez-vous du rapport annuel de Spadel ?

Le rapport annuel, c'est un document qui regroupe des informations pour les actionnaires et des informations réglementées. Dans cette partie réglementée, on va retrouver tout ce qui a trait aux états financiers consolidés, les rapports de gestion, la déclaration de gouvernance d'entreprise qui sont assez formalisés, qui sont prescrits par le Code des sociétés, par la FSMA, pour lesquels on a peu de flexibilité ou de manière de changer. A côté de ça il y a le cahier plus commercial qui se compose de la présentation du groupe et des informations que l'entreprise souhaite communiquer aux actionnaires. Le rapport financier, il est pas mal, mais c'est toujours un compromis en interne. Ça demande beaucoup de travail. On n'est pas une grosse société, on n'a pas des grosses équipes et je ne suis pas sûr qu'il y ait beaucoup de lecteurs, à part quelques actionnaires. On est cotés en Bourse, mais ce qu'on appelle le *float* est très limité. Le patron de la boîte est actionnaire largement majoritaire, il détient presque 94% des actions, donc, il reste 6 % des actions dans le public. Donc c'est toujours une question de compromis pour savoir ce qu'on met comme effort pour le rapport annuel, pour finalement que peu de lecteurs, et peu d'actionnaires variés. Donc, on a trouvé un compromis. On essaie de satisfaire, de répondre à toutes les exigences légales. A côté de ça, on essaie quand même de faire quelque chose qui soit relativement qualitatif.

- D'accord. Est-ce vous qui rédigez ce rapport ?

On se le répartit. La responsable juridique fait la partie gouvernement d'entreprise. Moi je fais le rapport financier, qui fait une petite moitié du rapport annuel, et Christophe Scharpé coordonne les premières pages qui sont la mise en page et les textes qui sont non réglementés, donc les textes de présentation des marchés, notre politique d'innovation, politique RH etc. On essaie de mettre quelques paragraphes ou quelques lignes sur chacun des départements ou ce qu'on va faire, ou interviewer le président du conseil

d'administration, le *CEO* etc. Le but c'est d'avoir quelques pages qui présentent un petit peu le groupe, certaines interviews.

- Est-ce que vous voyez certaines limites à cette présentation ?

Il y a pas mal d'informations, mais tout est relativement séparé.

- Est-ce qu'avoir plus d'intégration c'est quelque chose que vous trouveriez intéressant ?

En interne, les managers qui travaillent dans la société ont cette vision intégrée. Dans nos réunions de comités exécutifs, dans nos réunions de management, on intègre les processus, en analysant les impacts financiers, les risques et autres. Donc, quand on fait des plans à cinq ans, quand on fait les budgets, on parle de tout cela. On intègre tout cela. On intègre le contexte global, on intègre nos processus de production, on intègre l'aspect RH, intègre les aspects sociétaux, nos objectifs, nos ambitions en matière de CSR. Donc, on intègre tout ça et on fait un plan intégré avec des résultats financiers ou des objectifs financiers qui en découlent. Par contre, c'est vrai qu'on ne fait pas cet effort-là de transparence et de mise en forme intégrée dans le rapport annuel. Mais ça, ça demande pas mal d'efforts quelque part, vulgariser quelque chose d'assez complexe par des processus. Modéliser ou montrer dans un rapport annuel, de façon résumée, de façon succincte, quelque chose qui est relativement complexe, ce n'est pas si simple que ça. Si on veut recréer la chaîne de valeur, si on veut recréer des flux, les principaux *drivers* de valeur ajoutée, les *drivers* de risque, etc. en mettant bien en évidence les principaux facteurs, les conséquences et autres, c'est un gros projet. C'est un projet qui demande d'abord une bonne connaissance globale du business. Il faut quelqu'un qui a une vision globale et qui structure. Ce sont des profils qui sont difficiles à avoir parce que forcément, dans ces sociétés, on est structuré en départements et personnes et chacun travaille de manière assez segmentée. Donc, il faut des gens qui représentent un peu l'ensemble des départements, qui peuvent faire un travail de modélisation, d'intégration, de mise en forme. Si c'est un gros effort juste pour faire un rapport annuel, c'est beaucoup d'efforts, c'est beaucoup d'argent, juste pour quelques actionnaires. Donc quelque part, évidemment, ça veut dire qu'on devrait changer notre reporting interne aussi et le montrer de façon différente en interne. C'est quelque chose vers lequel on évolue inévitablement, mais doucement. Nous changeons nos systèmes informatiques etc. Faire un reporting intégré,

soit on fait une photo instantanée à un moment X qui demande beaucoup d'efforts pour quelque chose qui est déjà obsolète au moment où il est produit. Si on veut vraiment que ce soit utile, c'est quelque chose qui peut être alimenté en permanence, qui doit être intégré avec les sources d'information externes, internes et quelque part qui soit une information qui soit disponible, dynamique, online à tout moment. Pour ça, il faut construire des modèles informatiques qui tiennent la route, qui viennent chercher ces informations, avec des systèmes de reporting qui permettent de visualiser cette information-là. Mais c'est du lourd derrière. Pour pouvoir rechercher, combiner, traiter et montrer cette information, il faut des systèmes informatiques, qui soient lourds et solides. Et c'est ce qu'on essaie de faire, ça fait partie de nos plans parce que la technologie s'améliore, les systèmes informatiques deviennent de plus en plus puissants. Par exemple, chez nous, on a décidé, on travaille avec SAP. Il y a une nouvelle version de SAP qui s'appelle S/4 HANA vers laquelle on a décidé d'aller il y a une petite année maintenant, qui permet justement d'avoir une réactivité des systèmes beaucoup plus puissante, c'est à dire de pouvoir consulter l'information en permanence en ligne dans le système informatique et d'intégrer beaucoup plus ce qu'on appelle la partie reporting de la partie transactionnelle. C'est à dire qu'avec ce système-là, on peut aller de façon beaucoup plus rapide et beaucoup plus intégrée rechercher des informations *onlines* pour développer un reporting puissant. Une autre chose qu'on a fait c'est de changer notre stratégie et notre architecture de reporting en général. Par le passé, justement, on travaillait avec un style SAP. A côté de ça, on construisait ce qu'on appelle un *data warehouse*, c'est à dire qu'on va chercher des informations dans SAP, on les charge dans un *data warehouse*, qui sont des cubes, un peu comme les Excel, sur lesquels on vient faire du reporting. On alimente ces cubes, une fois par semaine, une fois par mois. C'est assez lourd, c'est assez statique et donc on change notre architecture pour intégrer complètement notre reporting, notre *data warehouse* et SAP. C'est vers ça qu'on va cette année. Une fois qu'on aura tout ça, on aura les informations *onlines*. On aura une intégration beaucoup plus complète et beaucoup plus parfaite de nos outils de reporting avec les outils transactionnels. Ce sera une bonne base, justement pour aller vers un reporting intégré avec des outils de reporting qui le permettent aussi parce qu'il faut quelque chose qui soit *eye-catching*. Il faut quelque chose qui soit, qui soit dynamique, interactif, sur lequel on puisse cliquer, il faut des outils assez puissants et assez *user-friendly* pour pouvoir l'intégrer. Avant tout, on veut faire ça en interne, comme outils.

- Concrètement, vous auriez des tableaux avec des indicateurs de performance, liés par exemple aux émissions de CO₂ etc. ?

On a tout ça, on a des indicateurs de performance sur le CO₂, on a des indicateurs de performance au niveau CSR, des indicateurs de performance au niveau de la production, de l'efficacité de nos lignes, des indicateurs de performance au niveau du marché, de nos parts de marché et des indicateurs au niveau marketing comme au niveau vente, financier, opérationnel, au niveau HR. Donc, chacun a développé des indicateurs statiques par département, ce qu'on appelle les *dashboards*, avec différents écrans, avec différents indicateurs par écran. On n'a pas encore modélisé la dynamique des flux, qui permet de savoir ce qui se passe dans le reporting si, par exemple, je change tel ou tel niveau de risque ou tel niveau de prix. C'est vers ça qu'on veut évoluer. Pour évoluer vers ça, il faut des outils plus puissants et plus intégrés et c'est la décision qu'on a prise depuis un an, le passage sur S/4 Hana et la nouvelle architecture de *business intelligence* qu'on met en place cette année-ci.

- Donc il y a une volonté d'aller vers plus d'intégration ?

Oui, bien sûr. Au départ, elle est plus animée par un besoin interne de pilotage de l'entreprise et d'avoir des informations en ligne directe et instantanée mais pour nous, pour piloter l'entreprise, moins pour ce souci de communication même si elle est importante. Encore une fois, le rapport coût/bénéfice, c'est plutôt pour nous en interne pour piloter l'entreprise qu'on veut l'avoir plutôt que dépenser beaucoup d'énergie pour faire un rapport one shot qui serait déjà obsolète au niveau du rapport annuel. Mais si on l'a en interne, c'est plus facile de l'utiliser pour le mettre dans le rapport annuel.

- Oui, au final, c'est ça la démarche du reporting intégré, c'est toute la gestion intégrée qu'il y a derrière et au final, le rapport c'est juste l'*outcome* final de tout le processus qui est assez facile à rédiger lorsque l'intégration est faite en interne.

Exact, mais tout ça ne peut se faire selon moi, sauf si on a des gens administratifs qui passent leur temps à chercher l'information, mettre l'information sous forme, ce qui demande une grosse charge administrative qui est en général n'est pas tenable. Si on veut que ça marche, c'est un peu comme les *dashboards*. Les *dashboards* de *KPIs*, si ce n'est pas impeccable en matière de *look&feel*, en matière d'intégration, en matière de navigation, en matière de « si les gens l'abandonnent ou pas » parce que s'il y a un temps de réponses dans un rapport de

15 secondes, on ne va pas l'utiliser dans une réunion de management, les gens ne vont pas attendre 3 minutes à chaque fois que je clique sur quelque chose que l'information se rafraichisse pour avoir les données, pour avoir des données qui datent déjà d'il y a 2 ou 3 semaines, ça ne marche que si c'est très réactif.

- Le reporting intégré est-il quelque chose que vous voudriez voir dans l'entreprise ?

Oui. Je sais qu'il y a des standards mais je n'ai jamais regardé ça de près. Il y a des standards qui existent avec une association ou un groupement qui réglementent un petit peu. On ne s'est pas dirigé vers ça pour le moment, on ne s'est fixé comme objectif ou comme priorité de suivre ces standards. Par contre, effectivement, le fait d'intégrer, de modéliser nos processus et d'intégrer l'information, c'est un souci permanent qui nous a poussé à passer sur la nouvelle version de SAP et à investir massivement dans nos outils de reporting et dans notre infrastructure informatique pour pouvoir soutenir ces modèles. Parce qu'une fois qu'on a cette intégration qui est modélisée dans nos outils informatiques ou dans le reporting, ce qui nous intéresse surtout c'est de faire des simulations : *what if?* Si tout est modélisé, si tous les flux sont modélisés, ça permet plus facilement de voir quel est l'impact, qu'est-ce qui se passe si les prix des matières premières augmentent de 5%, si mon efficacité diminue de 5%, ça permet de modéliser, d'intégrer aussi des notions de contexte, des notions de marché donc c'est vers ça qu'on veut aller. On est vraiment intéressé par cette capacité à faire des prévisions, déjà pour le budget, on fait des prévisions mensuelles de nos résultats mais ça se fait dans un système informatique pour l'instant fort séparé. Donc l'idée, c'est d'essayer d'intégrer ça un maximum dans tout ce qui est informatique. Mais encore une fois, c'est plus pour un besoin interne.

- Avez-vous l'impression que cette intégration demanderait une manière différente de travailler de la part des employés ?

Non, pas forcément. C'est une évolution mais on fait tous les deux ans des plans à long terme et tous les ans on prévoit un budget annuel. Et dans le budget annuel, on part d'abord des indicateurs opérationnels avant les résultats financiers donc on se dit ce qu'on se fixe comme objectifs en matière d'innovations, en matière de priorités des marchés, en matière d'efficacité de lignes donc on se dit « je veux modéliser telle ligne, je veux atteindre tel objectif d'efficacité etc. », donc c'est sur base de ça qu'on va modéliser. Donc on a construit dans nos

outils qui sont des espèces de fichiers Excel assez puissants, on a modélisé ces processus et ça nous permet de dire, en voyant des indicateurs opérationnels, qu'est-ce que ça donne au niveau du compte de résultat, au niveau du *P&L*, au niveau des marges etc. On injecte le nombre de personnes qu'on veut avoir, les mouvements, les augmentations, les hausses de salaires, on met des estimations de prix des matières premières, l'évolution des marchés, et sur base de ça, on modélise tout ça pour voir où on arrive au niveau du *P&L* et du compte de résultats en injectant tout ça dans notre modèle. On le fait déjà, mais on ne le modélise pas sous forme de reporting et de flux visuels.

- Etes-vous persuadé du lien entre performance financière et développement durable ?
Oui, c'est inévitable. Déjà, je pense que les sociétés n'ont plus le choix. Les sociétés qui n'intègrent pas le développement durable vont être tôt ou tard hors marché et c'est une tendance. Chez Spadel, c'est relativement dans l'ADN de la société donc c'est quelque chose qui est fait depuis assez longtemps par principe d'éthique, au-delà de l'aspect commercial. Ça répond aussi surtout à un besoin des consommateurs. De plus en plus, les consommateurs veulent des produits de qualité, ils veulent savoir d'où ça vient, de quoi c'est fait et que ce soit fait en respectant des normes éthiques et des responsabilités sociétales et de développement durable. Je pense que les sociétés qui ne le font pas seront hors marché.

- Vous pensez que les tableaux de bord dynamiques dont vous parlez seront mis en place d'ici quand chez Spadel ? Où en êtes-vous dans cette réflexion ?

Encore une fois, ce n'est pas qu'on est nulle part, on a des indicateurs qui ne sont pas encore intégrés mais ça se fait de manière progressive, on ne va pas y arriver du jour au lendemain, ça se fait progressivement. Donc on n'est pas nulle part mais je ne sais pas exactement où on en est dans le trajet. En tout cas, la nouvelle étape en matière d'architecture informatique et de reporting elle est prévue pour cette année-ci. Donc on va mettre cette année-ci l'infrastructure en place, ce qui nous permettra de commencer à développer le reporting à partir de l'année prochaine. A mon avis, il faudra certainement deux ans pour pouvoir aboutir à quelque chose qui soit quasi mature ou quasi finalisé. Donc on est dans un horizon de temps où il nous faut encore un an ou quelques mois pour finaliser l'infrastructure technique et puis je dirais encore deux ans pour finaliser le reporting mais qui est en mouvement perpétuel parce qu'on n'a jamais fini. Cela s'améliore toujours mais pour avoir quelque chose qui intègre

tous les éléments, qui permet de faire des simulations, de faire des scénarios *what if*, des *stressed test*, d'intégrer l'information extérieure dans des modèles qui sont *user friendly*, je vois ça plutôt à l'horizon 2022.

- C'est très intéressant. Après tout ce qu'on a étudié, on est plutôt en faveur de l'implémentation du reporting intégré chez Spadel. Vous semblez déjà avoir beaucoup d'éléments en place pour le reporting intégré donc on pense que si vous approfondissez certaines choses, vous pourrez encore davantage intégrer l'information, améliorer vos prises de décision et publier un rapport qui reflète mieux l'intégration du développement durable dans votre stratégie.

Oui, je pense aussi. Si on sait modéliser visuellement la chaîne de valeur, avoir bien en tête quels sont les risques et les influences externes, avoir une modélisation et la présenter visuellement, ça permet fort d'avoir une meilleure prise de décision. Savoir dans la création de valeur, quels sont les principaux drivers, sur quoi je peux influencer ou quels sont les facteurs externes qui génèrent un risque, d'avoir ça visuellement en tête et de façon synthétique, résumée, ça permet aussi de ne pas se disperser dans la prise de décision interne.

- Spadel n'a jamais essayé de représenter la manière dont elle crée de la valeur ?

Si, bien sûr, on le fait parce qu'on a des tas d'outils. On a des *KPIs*, on connaît notre performance interne, on a un inventaire des risques donc on connaît nos risques et on les gère, on a des objectifs en matière de développement durable mais ce à quoi on n'arrive pas, et c'est l'avantage d'un reporting intégré, c'est à modéliser tout ça sur quelque chose de visuel, de faire le lien entre tout ça visuellement. On a toute l'information mais elle est statique. Le travail de modélisation, d'interaction existe dans certains modèles qu'on fait pour le budget mais c'est difficile parfois de le mettre dans la tête de gens qui n'ont qu'une vue parcellaire des flux parce qu'il y a des spécialistes de la production, des spécialistes du marketing et même dans un comité de gestion ou une équipe de direction à un assez haut niveau, c'est difficile que chacun ait une vision globale, totale pour l'ensemble de la société pour prendre les bonnes décisions, que chacun puisse se dire qu'il a une vision globale de l'entièreté des flux en partant des matières premières jusqu'à la vente des produits finis en passant par tous les risques externes, en passant par toute la complexité de l'entreprise et

son contexte de façon visuelle et de comprendre les flux, les tenants et aboutissants. C'est un peu l'objectif je pense de ce reporting intégré, c'est de voir ça visuellement, de pouvoir le comprendre, de voir quelle est toute la chaîne et les interdépendances, de montrer quelque chose que pour le moment, chacun doit voir dans sa tête mais qui n'est pas toujours facile quand on n'a pas de vision globale de tous les flux de la société et c'est le cas pour la plupart des gens.

- Oui c'est sûr. Merci pour toutes vos réponses, c'était très intéressant.

Interview 15 : 2ème interview de Didier De Sorgher (Spadel) - le 20 mai 2020. Durée : 15 min.

- En fait, on a remarqué, aussi bien dans la théorie que quand on avait fait des entrevues avec différents experts du reporting intégré, que ça pouvait donner lieu à une diminution du coût du capital pour l'entreprise qui publie le rapport. Et du coup, on se demandait si déjà ça pourrait être le cas pour Spadel. Donc, si vous avez par exemple déjà remarqué une diminution du coût du capital suite à des rapports qui seraient plus transparents et aussi si ça vous intéresserait ?

Le coût du capital c'est soit la Bourse, mais on utilise très peu la Bourse, soit l'emprunt bancaire. Ici, on n'a pas vraiment besoin de ça parce que Spadel a un bilan qui est très sain. On a de la trésorerie et une bonne rentabilité. On travaille avec des banques depuis très longtemps, et on fait très peu appel à l'emprunt bancaire. Mais les quelques fois où on le fait, on a des taux qui sont quand même très intéressants. On ne fait pas encore appel aux actionnaires, c'est plutôt à des banquiers. Les banquiers regardent encore essentiellement des chiffres financiers. Et ça, comme on est être cotés en Bourse, on a une obligation de publier des états financiers qui sont quand même assez détaillés, assez solides, assez rigoureux, avec des auditeurs qui font très attention à la rigueur et à l'exactitude du bilan. Donc voilà ça suffit largement aux banquiers pour l'instant, pour nous accorder des prêts. Je ne dis pas que si on a un reporting intégré qui est encore plus détaillé et plus complet, plus lisible, plus intelligible que ça pourrait aider. Mais nous on ne le ressent pas.

- Avec des experts qu'on a interrogés on a eu le débat autour de la monétisation des données financières, si c'était mieux d'exprimer par exemple une empreinte CO₂ en euros et nous aimerions avoir votre avis, est-ce que c'est quelque chose positif ou c'est plutôt réducteur ?

On le fait. Pour les prises de décision, on intègre ça. On essaie de donner une estimation du coût de l'empreinte carbone dans de nouveaux investissements, de nos projets, qui n'est pas seulement le coût de la compensation, qui est une espèce de coût interne, de réduction du coût carbone. Pour chaque nouveau produit, pour chaque investissement, il y a des guidelines financières à respecter et on intègre, c'est un des facteurs qui est utilisé pour l'appréciation et l'approbation de certaines dépenses, de nouveaux projets. On intègre le carbone. On n'a pas encore estimé un coût, c'est difficile, un impact environnemental global ou un impact sociétal global. Mais on a déjà intégré dans nos guidelines financières le coût carbone pour privilégier les investissements qui sont plus respectueux, en tout cas en termes de CO₂.

- OK. Et c'est quelque chose que vous cherchez encore davantage ?

Oui, c'est une direction qu'on a prise il y a quelques années, cela fait maintenant trois, quatre ans qu'on fait ça. Et oui, on a déjà eu des réflexions pour savoir est-ce qu'en plus de l'empreinte carbone, il faut intégrer l'empreinte eau ou l'empreinte environnementale globale. C'est difficile de trouver des indicateurs et surtout de les monétiser, de les valoriser. On a développé un modèle en interne qui permet de faire des simulations et de calculer l'impact CO₂ de nouveaux produits. Donc, on calcule tout l'impact CO₂ de nos activités et donc quand on a des nouveaux projets on peut voir ce que ça donne en matière d'émissions de CO₂. Donc ça, on le calcule, on l'estime et on le valorise et c'est intégré dans la prise de décision.

- Parfait. On parle souvent dans le reporting intégré de faire une refonte de la matrice de matérialité. Et justement, pour que ça soit intégré d'inclure dans cette matrice des sujets financiers. Est-ce que pour vous, ça serait quelque chose d'intéressant ?

Par exemple, on a une règle en politique en matière de distribution de dividendes. La règle, c'est qu'on distribue 30% des bénéfices. Tous ces facteurs, oui, on les intègre, on en tient compte, mais pas dans un modèle visible sous forme de processus. C'est quelque chose vers lequel on va aller. Les points de décision importants, oui on en tient compte sous forme de

checklist ou de guidelines, de procédure qu'on a en interne mais on ne les intègre pas de manière visuelle. C'est quelque chose vers lequel on veut aller, comme on le fait pour un reporting intégré, de dire que je pars de ma chaîne d'approvisionnement, de ma chaîne de production, jusqu'à la banque et d'identifier dans chacun de ces processus-là, quels sont les principaux *drivers*, les variations des prix. On a une politique de gestion des risques aussi, on a une matrice des risques pour laquelle on fait des updates régulières, qui reprend les principaux risques auxquels la société est confrontée, que ce soit des risques environnementaux, stratégiques, géopolitiques, monétaires, financiers, jusqu'aux risques très opérationnels de l'arrêt d'une machine donc on essaye de recenser l'entièreté de nos risques et on fait un mapping de la probabilité, la sévérité de ces risques. C'est quelque chose auquel on réfléchit, on se dit « dans ce processus global qui dit quels sont les principaux *drivers* de valeur dans la société, qu'est-ce qui crée de la valeur ajoutée, quelles sont les ventes, quels sont les prix des matières premières aussi, c'est intégré dans ce flux ou dans ce reporting à chaque point de la chaîne de production, de la chaîne des opérations, quels sont les risques principaux auxquels nous sommes confrontés ? ».

- Vous ne rendez pas cette matrice publique dans vos rapports ?

Non, on fait un petit résumé dans le rapport de gestion, donc on cite quelques risques mais ce n'est qu'un résumé donc on ne rend pas ça vraiment publique.

- Pourquoi faire ce choix ?

La question a été posée mais le conseil d'administration a préféré ne pas la rendre publique pour des raisons de confidentialité probablement. Mais on a une matrice des risques qu'on gère en interne où on a nos 70 risques qui ont été qualifiés et pour chacun, il y a une description et une personne responsable. On a un comité de gestion des risques qu'on revoit chaque année. On a trois comités où on revoit l'ensemble des risques pour voir quelles sont les mesures préventives etc. On a pas mal d'outils, on a les drivers de pas mal de guidelines au niveau financier, on intègre les aspects CSR, on a une matrice de risques donc on a tous les ingrédients mais ce qu'on ne fait pas encore, c'est de les modéliser de façon intégrée dans un processus. On les a plus ou moins en tête mais on ne les a pas mis dans une espèce de beau *chart* avec tous les liens, les interdépendances, la chaîne de valeur, les impacts

environnementaux, les risques etc. On ne les a pas associés les uns aux autres, cet exercice-là on le fait dans notre tête mais pas encore sur papier.

- Dans le rapport actuel de Spadel, il n'y a pas beaucoup de risques ou de perspectives futures présentées, est-ce un choix de l'entreprise ?

Oui, on ne se mouille pas trop dans les prévisions. Mais ce n'est pas parce qu'on ne le montre pas, qu'on n'a pas ça. On a un très bel outil de gestion des risques et on est en train de le remettre à jour pour l'instant donc la dernière fois, c'était il y a 4-5 ans et aujourd'hui, on refait une mise à jour de nos risques principaux, on les requalifie, on regarde si la probabilité a changé, si la sévérité a changé. Par exemple, la crise qui arrive, on l'avait déjà mais on va changer l'impact. Ce qui change aussi, c'est la cybersécurité, les attaques informatiques étaient déjà dans nos risques il y a quelques années mais c'est un risque qui s'amplifie, la probabilité d'être attaqué augmente donc on change la position de chacun de ces risques en fonction de l'évolution et sa position dans la matrice pour pouvoir réorienter nos points d'action ou nos points de vigilance.

- Comme le rapport intégré est focalisé sur le futur, on se demande si l'entreprise serait prête à plus communiquer à ce sujet ou si c'est quelque chose qui restera toujours confidentiel ?

Tout ce qu'on est obligé de faire, on le fait. Maintenant, aller au-delà, c'est parfois donner des informations assez confidentielles à nos concurrents ou à nos clients et donc on doit toujours faire la balance aussi de jouer la transparence. Mais il y a peu d'actionnaires finalement donc quelque part, il faut toujours faire cette balance entre une information qui va au-delà de ce qui est nécessaire, qui peut être intéressante, utile pour certains actionnaires, mais sans non plus mettre à mal, compromettre ou donner des informations importantes à nos concurrents qui pourraient affaiblir ou avoir un impact négatif sur la société.

- Merci pour vos réponses !

Interview 16 : Christophe Scharpé (Spadel) - le 29 avril 2020. Durée : 30 min.

- On est deux étudiantes à la LSM, à l'UCL et on est en dernière année de master. Donc on est en train d'écrire un mémoire sur le reporting intégré. C'était une demande à la base de Koen de voir comment est-ce que Spadel pourrait évoluer vers un reporting intégré. Donc, on a commencé par faire une recherche théorique, et puis on a fait une partie plus empirique, on a interviewé différents experts dans le sujet. Donc, des gens qui travaillent dans des entreprises qui ont déjà implémenté le reporting intégré, des gens qui travaillent dans des entreprises de consultance, etc. Et du coup, maintenant on en arrive à la troisième partie du mémoire, où on étudie les spécificités de Spadel, pour pouvoir conseiller au mieux l'entreprise, pour voir si cela vous intéresse de passer vers un reporting intégré. Et donc, voilà, on voulait avoir différentes vues dans l'entreprise. Est-ce qu'on peut commencer par vous demander de vous présenter s'il vous plaît ?

Oui, moi je suis Christophe Scharpé. Moi, je suis en charge de tout ce qui est *Corporate Affairs*, donc c'est d'un côté les relations avec les autorités, on dirait le lobbying mais c'est un peu plus vaste que ça, donc les contacts avec les gouvernements et l'autorité fédérale. A côté de cela, il y a l'aspect communication externe, les relations avec les médias, les *stakeholders* et tout ce qui a trait à la communication financière avec les actionnaires dans le cadre de rapports annuels.

- Pouvez-vous nous faire un état des lieux des communications de Spadel ?

Donc, on a tout ce qui est on va dire communication grand public à l'attention de la presse, au sens large. On pourrait dire qu'on sort en moyenne un communiqué de presse par mois sur des thématiques diverses, ça peut être des investissements, ça peut être le lancement d'un nouveau produit, des actions caritatives, des actions liées à la durabilité. Puis on a les réseaux sociaux, et en moyenne, il y a une communication par semaine sur les réseaux sociaux *corporate*, j'entends par là LinkedIn. Facebook c'est plus aux mains du marketing, ils ont aussi une publication par semaine, axée sur les produits et la relation avec le consommateur. Et enfin, alors, on a la communication financière, on en a fait deux communications par an pour les résultats semestriels, puis il y a la communication des résultats annuels, courant mars et en fait il y a encore l'assemblée générale ordinaire qui a lieu en juin, ou à nouveau, on valide en fait notamment les dividendes et les décisions qui étaient prises au niveau du conseil

d'administration et de l'assemblée générale. Donc je dirais qu'il y a 4 communications financières par an. Ça pourrait être plus s'il y a vraiment une actualité particulière. L'année passée, on a cédé nos activités en Grande-Bretagne, du coup, par rapport à ça, on a dû aussi mettre en place une communication spécifique.

- Et au niveau des rapports (financiers et extra-financiers), en êtes-vous satisfait aujourd'hui ?

La particularité de l'entreprise, c'est qu'on est un peu assis entre deux chaises. Donc, d'un côté, c'est une entreprise familiale. L'essentiel de l'actionnariat est aux mains d'une seule famille plus ou moins 93% des actions, et on est coté en Bourse. Du coup, on est soumis à toute cette régulation en termes de communication financière, de rapports annuels et ainsi de suite. On le fait parce qu'on est contraint de le faire. Je crois que si cela dépendait de nous on ne le ferait pas. Le gros problème qu'on a fait, c'est qu'on est une structure assez réduite. Le fait qu'on soit contraint de communiquer de manière aussi transparente, ça révèle en fait tous les points forts et les points faibles de l'entreprise, notre stratégie d'investissement et ainsi de suite. Donc, on communique à livre ouvert avec nos concurrents. Pour nous, ce n'est pas le scénario idéal. Ceci étant dit, on se doit de toute façon de communiquer vis-à-vis des *stakeholders* au sens large, que ce soient les investisseurs, les autorités, ainsi de suite. Donc, de toute façon, on ferait quand même tous les ans un rapport, mais sous une autre forme, moins financier et plus axé sur notamment la valeur ajoutée qu'on apporte concernant le développement durable, de création d'emplois et ainsi de suite.

- Donc à vos yeux, le plus important sur quoi Spadel doit communiquer c'est la durabilité ?

Effectivement, c'est quand même un des éléments forts de l'entreprise, donc on communique dessus. Les années précédentes, le rapport annuel était toujours un rapport assez classique avec une partie non financière et une partie financière. Mais le CSR n'était pas vraiment dans le rapport annuel. Ce n'est que depuis l'année passée en fait, qu'on a intégré le rapport CSR dans notre rapport annuel et les *KPIs* étaient aussi audités par un des Big Four. Du coup, on a upgradé le CSR au niveau du rapport annuel. Maintenant, c'est clair que voilà, dans le contexte qu'on traverse actuellement au niveau *packaging* et ainsi de suite, on doit rendre des comptes et aussi montrer qu'on fait des efforts et qu'on tient compte aussi des attentes du citoyen,

des politiques et ainsi de suite. Communiquer est indispensable et un des canaux est bien évidemment le rapport annuel. Mais il y en a d'autres.

- Et quand vous parlez de transparence, l'information que vous préféreriez ne pas communiquer, c'est relatif à quel type de sujets ?

C'est plus tout ce qui est financier. On doit être transparent sur nos comptes. Les grands groupes comme Coca, par exemple, ils créent des structures, des sous-structures et ainsi de suite, donc ça devient illisible, tandis que nous, on a 3 marchés, donc, c'est très clair, par exemple le niveau de trésorerie qu'on a, notre capacité d'investissement, ou de rachat d'activité, quel montant on a investi en termes d'innovation etc. On ne peut pas cacher beaucoup de choses. Il y a toujours un effet de retard vu que sont des chiffres de 2019, mais ça permet quand même d'avoir une bonne vision de ce qui se passe au sein de l'entreprise. Par exemple, cette année dans la partie non financière, on met fortement l'accent sur la stratégie *packaging* durable et on avait prévu d'annoncer certaines choses, maintenant avec la crise du coronavirus, on n'a pas pu lancer ou communiquer tout autour de certaines actions. Du coup, on a quand même décidé de supprimer ces passages dans le rapport annuel pour éviter d'informer trop en amont des gens de nos intentions en termes d'innovation.

- Vous n'avez pas l'impression que ça peut inspirer, mais positivement, les gens à entreprendre une démarche au niveau de la durabilité, que ça vous permettrait de devenir le leader sur le marché ?

Oui, je crois, mais il faut voir ça dans un ensemble. Je crois que ce n'est pas uniquement le rapport annuel qui va inspirer les gens. Ça ne m'arrive pas souvent d'aller lire le rapport annuel de mes concurrents pour essayer de comprendre, pour m'inspirer. Ceci dit, c'est un tout. Si, par exemple, nos *stakeholders*, et je crois que c'est ça qui est le plus important, repèrent des éléments intéressants et les communiquent à des concurrents en disant « regardez ce que fait Spadel, c'est pas mal. Pourquoi vous ne faites pas ça ? », alors oui, c'est un moyen pour le faire.

- Est-ce que vous avez une stratégie de communication spécifique ?

Autour du rapport annuel ou plus globalement ?

- Autour du rapport annuel.

Non. Maintenant ceci dit, jusqu'à présent, on avait toujours une version papier du rapport annuel. C'était assez *old school* et c'était les actionnaires qui le recevaient et les visiteurs qui passaient chez nous au bureau le recevaient. Cette année, outre la version papier, on va passer sur une version digitale, c'est une première étape. Le but est effectivement d'intégrer cette plateforme digitale, donc le rapport annuel digital, avec les autres plateformes qu'on a. On a une plateforme digitale autour de tout ce qui est durabilité. Il y a une plateforme *Source of Change*, donc sur tout ce qui est le *packaging* durable. À terme, on veut faire un site assez dynamique et interactif. Et l'investisseur qui voudra retrouver les infos, les trouvera. C'est surtout pour monsieur et madame tout le monde, que ce soit vous en tant qu'étudiantes ou une ONG et ainsi de suite, qu'ils puissent vraiment trouver toutes les infos qu'ils recherchent, mais aussi qu'ils puissent être inspirés par les initiatives que nous menons. Donc là, il y a une volonté d'aller plus loin et une fois que cette plateforme sera mise en place, alors il y aura bien évidemment la réflexion autour d'une stratégie digitale pour faire vivre cette plateforme et la faire connaître auprès des gens.

- Et pour le moment vos rapports actuels financiers et de développement durable, savez-vous qui les lit ?

Alors, pour leur rapport financier, c'est donc dans un premier temps nos actionnaires, les investisseurs, les autorités financières et les contacts de Marc du Bois. Il l'utilise comme un ouvrage qui raconte toute l'entreprise, il l'utilise assez régulièrement. Le rapport annuel version durabilité, là la stratégie est de le diffuser auprès des *stakeholders* propres au département CSR, donc ils ont une base de données avec pour la Belgique 150/200 personnes et ils le diffusent alors sur cette base.

- Et en interne, est ce que vous avez l'impression que l'entreprise communique bien ?

Ça dépend. Le département communication en fait a été supprimé il y a deux ans, donc là maintenant on en train de le reconstruire avec les moyens du bord. La structure est à la fois petite et grande. Petite parce que pour les activités belges on a quand même un contact régulier avec nos collègues. Mais il ne faut pas oublier qu'il y a les activités à l'étranger, en France, en Bulgarie et aux Pays-Bas. Donc dans l'ensemble, ça va, mais clairement, ça pourrait

aller mieux. Et pour pouvoir faciliter la communication en interne, il faut un département communication interne efficace et on ne l'a pas pour l'instant.

- Ok. Et est-ce que vous avez l'impression que tout le monde est aligné sur les mêmes objectifs financiers et extra-financiers ? Ou est-ce que chaque département a ses objectifs spécifiques ?

Oui, indéniablement. Par exemple, *Source of Change* est quand même un gros objectif pour l'entreprise. On a deux stratégies. Il y a la stratégie annuelle et quinquennale, définie par le conseil d'administration. Ça c'est vraiment tout ce qui touche au business, au développement de l'entreprise. C'est le comité de direction qui sont les garants de la mise en œuvre de cette stratégie. A côté de cela, il y a les stratégies CSR et *packaging* qui, elles, sont assez bien intégrées au sein de l'entreprise. Donc là, on a des *commitments* d'ici la fin de cette année et elle va après être renouvelé pour 2025. Et la stratégie *packaging* contient 10 engagements pour 2025, tout le monde est sur la brèche pour les atteindre. Maintenant, il y a toujours un élément dont il faut tenir compte, c'est le cycle économique. Quand tout va bien, les gens mettent tout en œuvre pour atteindre ces objectifs-là. Il faut bien se rendre compte qu'avec, par exemple le coronavirus, la priorité va être au redémarrage de l'activité économique, notamment chez nos clients HORECA. Donc, du coup, il risque quand même d'y avoir, soit un glissement de budget vers le marketing et ainsi de suite, soit une mise à l'arrêt temporaire de certains projets en termes innovation, *packaging*, CSR. C'est un risque. Je ne dis pas que ça va se réaliser, mais c'est possible. Donc voilà, on a une *road map*, on la suit. Le but c'est de la suivre, maintenant en fonction des cycles économiques, ça peut évoluer dans un sens ou dans l'autre.

- Et par rapport à vos parties prenantes, connaissez-vous leurs attentes par rapport à la communication de Spadel ?

On a différents types de parties prenantes. Quand on est en contact par exemple avec des politiques à tous niveaux de pouvoir, il faut savoir qu'ils ont un manque de temps et ce ne sont pas des experts. Il faut bien en tenir compte, donc l'essentiel c'est de vulgariser et de simplifier l'information au maximum. Donc, pour l'instant, la façon dont on fonctionne, c'est essentiellement des réunions bilatérales où on leur présente notre stratégie, ce qu'on réalise, et ainsi de suite, notamment avec des slides, des vidéos ou des visites sur place. Pour un public

initié, les ONGs, le microcosme CSR etc., là il y a des attentes qui vont un peu au-delà. Donc, soit on doit développer des outils plus spécifiques, donc le rapport CSR est un des éléments. Ils veulent vraiment de l'information concrète, chiffrée et ainsi de suite. Là, on a des outils. Maintenant, c'est clair qu'on pourrait aller plus loin. Ceci étant, on parle de 150/200 personnes. Donc, il faut que l'investissement vaille la peine pour développer des outils de communication adaptés. Pour l'instant, l'essentiel, en fait, ce sont des PowerPoint.

- Si vous deviez citer les parties prenantes clés pour Spadel, ce serait lesquelles ?

La première partie prenante principale pour nous, ce sont les villes et communes où on a nos sources, si elles ne nous donnent pas le droit de concession, on n'a pas le droit de remplir nos bouteilles et on est garant quand même souvent d'une zone de protection assez importante. Après, on a effectivement tout ce qui est gouvernements régionaux, ou en tout cas qui sont assez proches de nos activités et donc qui ont un impact sur nos activités en fonction des décisions qui sont prises. Et puis, tout ce qui est ONGs, qui, elles, ont une influence positive ou négative sur ce qu'on entreprend, qui ont une capacité de nuisance si jamais on fait des choses, qui ne conviennent pas.

- Mais donc, est-ce que ces parties prenantes que vous citez lisent le rapport ou justement plutôt des PowerPoint ?

Tout ce qui est politique, les villes et communes, le gouvernement wallon etc., ce sera juste des PowerPoint. Et les ONGs ce sera plus des éléments détaillés, donc le rapport annuel, rapport CSR et ainsi de suite.

- Et sinon, est-ce que vous avez déjà entendu parler du reporting intégré ?

C'est Koen qui m'en a parlé.

- Donc vous n'avez jamais entendu parler d'entreprises qui publient un rapport intégré par exemple ?

Pas vraiment, non.

- Je pense que c'est bien comme ça qu'on se mette d'accord sur ce que c'est. Le reporting intégré pour nous, c'est un processus qui est fondé sur la gestion intégrée et en fait, ça résulte en un rapport intégré. Et donc, dans ce rapport intégré, on fait vraiment un focus sur la création de valeur au fil du temps. Et donc, ce rapport intégré

rassemble des informations matérielles sur la stratégie et la gouvernance, les performances, les perspectives de l'entreprise, d'une manière qui reflète en fait le contexte commercial, social et environnemental, justement de l'entreprise. Et donc en fait le but, c'est d'avoir une communication qui est claire et concise et qui explique la manière dont l'entreprise crée de la valeur et créera encore de la valeur dans le futur. Mais en fait, ce qui est vraiment important dans le reporting intégré, ce n'est pas uniquement le rapport, c'est vraiment toute la gestion intégrée qui est derrière. Donc, il y a une réflexion intégrée qui permet de mieux comprendre au sein de l'entreprise comment la valeur est créée et donc ça peut améliorer la prise de décision dans les conseils d'administration et dans la direction. Je pense qu'il est important de mentionner que le rapport intégré ne remplace pas à 100% les autres les autres rapports qui sont aujourd'hui publiés. Parce que c'est vrai qu'en Europe, les entreprises sont quand même tenues de publier des informations concernant différents sujets. Il inclut des chiffres financiers et extra-financiers en montrant l'impact du non financier sur le financier. Et du coup, je pense que dans une entreprise comme Spadel qui fait et qui doit faire attention au développement durable, c'est quelque chose qui pourrait faire du sens. C'est pour ça qu'on vous demandait aussi si l'entreprise pense plutôt en silos, etc. Parce qu'en fait, c'est quand même un processus qui change un peu l'entreprise, dans le sens où il faut que tout soit plus intégré au niveau des *KPIs*, etc. Pour justement avoir une meilleure prise de décision et du coup, créer de la valeur à long terme.

Mais les *KPIs* peuvent être variable d'une entreprise à l'autre ?

- C'est vraiment un processus qui est sur mesure pour l'entreprise. Ce n'est pas du *one size fits all*. Chaque entreprise adapte ce processus à elle-même. Donc je vous disais qu'on a déjà interviewé différentes entreprises. Par exemple, Solvay publie depuis quelques années un rapport intégré et ils ont des super retours de leurs parties prenantes et de leurs investisseurs, etc.

Je regarderai un peu plus en détails. J'avais feuilleté sur base de ce que m'avait dit Koen mais je pense qu'ils avaient fait un chapitre spécifique si je ne me trompe pas ?

- Oui, en fait, chez eux, le rapport intégré, c'est une partie du rapport annuel. En fait, ils sont tenus aussi de publier tellement de choses.

D'accord. En fait c'est ça le défi que moi je vois dans la mise en œuvre d'un rapport intégré. L'idée en soi est assez séduisante. Mais par exemple, on travaille avec une agence pour rédiger notre rapport annuel, ils nous assistent dans la structuration, le *copyrighting* etc. Je crois que le problème qu'on aurait si on devait se lancer là-dedans, outre la définition des *KPIs*, mais ça c'est plutôt une décision managériale, c'est avoir quelqu'un qui nous assiste dans la rédaction de notre rapport annuel, en tout cas dans cette partie intégrée. Nous comme on est une petite structure, on ne sait pas rédiger un rapport et je ne sais pas si sur le marché belge on peut nous aider là-dedans.

- Il y a des entreprises qui aident à faire ça, même au niveau des Big Four. Il y a même une entreprise française qui s'appelle CapitalCom, qui a aidé Solvay, à faire son rapport. CapitalCom, ils sont vraiment spécialisés là-dedans. Donc, il y a clairement de l'assistance.

D'accord, c'est bon à savoir !

- Est-ce que vous pensez à quelqu'un d'autre qui pourrait avoir une idée sur le sujet ?

La personne principale ce serait Marc du Bois, mais je ne sais pas s'il répondra favorablement, mais c'est son entreprise. Il attache beaucoup d'importance à tout ce qui est impact sociétal. Pour lui, le rapport annuel est un élément important. Mais si justement, on pouvait faire usage de ce rapport annuel pour mettre en avant d'autres éléments et réutiliser aussi les éléments du rapport annuel intégré pour les mettre sur nos autres médias, ça pourrait être intéressant. Je vous conseille d'envoyer un mail à Koen pour voir s'il pourrait se libérer pour vous.

- Ok, parfait merci ! Est-ce que vous pensez que l'entreprise a une bonne vision de la manière dont elle crée de la valeur à différents niveaux ?

Je crois qu'elle a une bonne vision sur la valeur ajoutée en terme effectivement environnemental et de biodiversité, protection des ressources et ainsi de suite. Sur l'humain c'est plus limité. Je crois qu'on est très forts sur l'environnement. On a aussi quelques informations sur des éléments tels que la création d'emplois indirects et ainsi de suite, on a

une idée de ce qu'on apporte aux caisses de l'Etat, mais ce sont des chiffres en fin de compte, ça reste assez sec.

- Mais est-ce que vous pensez que les stakeholders, ont une bonne vision de cette valeur créée ?

Ils ont la vision qu'ils veulent avoir. Je crois que tout est toujours un peu romancé. Je ne suis pas convaincu, non. Sur le CSR, oui je crois. Jusqu'il y a quelques années, Spadel était considérée comme une référence en termes de durabilité. Maintenant, le contexte avec le *plastic bashing* rend les choses plus compliquées. Donc, elle est passée d'un exemple à une cible à abattre. Donc, on a encore du pain sur la planche malgré les efforts qui sont réalisés. Donc nous, on a une vision positive de ce qu'on fait, mais c'est difficile de communiquer et de faire comprendre.

- Merci beaucoup !

Interview 17 : Koen Vanbrabant (Spadel) - le 15 avril 2020. Durée : 70 min.

- When did do you publish your first sustainability report?

That was in 2010, actually. Spadel has always paid a lot of attention to the environment. It's a very modest enterprise. It doesn't communicate a lot, and with the financial crisis the plan was made by saying « well, this an opportunity to formalize our strategy, our approach in sustainable development or CSR ». Then the work was done to start our first CSR strategy, but at the same time, there was also seen as an opportunity, we needed to communicate a bit more towards our stakeholders. We felt that there was a demand for that. The end-consumer doesn't call us so much, but more the stakeholders in terms of our clients, I mean the retailers, the EXKIs or the bars and the out-of-home channels and so on, but also the NGOs, those kinds of stakeholders. So, the professional stakeholders are asking more questions. « What do you do in terms of sustainable development ? ». So, we developed our first strategy and also our first report in 2010. Immediately we followed the GRI for reporting and I believe it was the version three then at the time, and we had a two yearly reporting periods. So, our second report was published in 2013 basically for the years, 2011 and 12 and then afterwards, we had a two-year reporting period. But the next report then was an online report. So, for the period 2013-14, we developed a website, which was used again for the period 2015-16, and then there was no report in 2017-18. Then we also switched to a yearly reporting cycle,

because it seems a bit more obvious. The focus on communication has always been a problem in our CSR approach. So, we said, « okay, let's switch now our communication on what we do to a yearly reporting process, but we need to back it up as well with other ways of communicating as well ». Reporting and communication contexts have changed, and we see that it's not enough anymore to communicate just once a year with static reports. We have to find a way to inform your stakeholders on a regular basis, be very transparent throughout the year as well. So that was a reflection that we had in 2018; « how can we rethink that whole sustainability communication? ». So, we decided to switch towards a yearly reporting with GRI and then try to back it up with more communication through our website and through our social media channels and so on. And then the decision was also made to have a look to know if the integrated reporting can be something which we can work towards on 2025.

- OK. What do you mean when you say, « we always have problems with communication at Spadel »?

Well, it's not a company that has that culture. We're not Coca Cola or some of the other competitors that are very pragmatic and develop bigger communication budgets as well, but they communicate on everything that happens. We are in that sense a Belgian enterprise and also a family-owned enterprise. We only communicate when we are very sure and certain of what we are about to say, and we have a very prudent approach in what we want to communicate. So, we're not very active communicators and because of that, it's not really seen as a priority within the company. It depends also a bit on the people within the company, who was the director at the time and so on. So yes, communication has always been subject of debate, do we really need to communicate more.

- And so, to make your sustainability report, did you get some help from communication agencies for instance?

Yes, for the very first one in 2010, we worked with Business and Society at the time. That's now The Shift. So, we worked with Business and Society and also with two consultants, RDC environnement, and Sustenuto so they helped us right at the start with the first reports. Now the later reports, we kind of do it ourselves because if you work with consultants, yes or no, it's bit of a question on « do we have the time ourselves to do it? ». It's not really a lack of

knowledge. It's more, do we have the time to go off to the information and to write everything ourselves? So, in the most recent reports, we now have a way to collect the information. There's an Excel document that lists all the GRI indicators, this information that we need. We also know where in the company we need to contact to get the information. So in the past two or three years, collecting the information has been quite easy because we have that tool in place, the people know what's expected, and then the first two or three months of the year and they will be contacted by me and then they know what type of information they get. So, at the moment, it's quite smooth. So, what we did last year in 2018 is that for the first time, we had a part of the report verified by EY, that was the carbon data and the water data. First of all, towards the outside world as well to have that verification. It's important to have a third-party support or verification for that. At the same time, it also was a way for us internally to see if the processes that we have set up to collect that data are robust, strong enough today? Can we learn from EY when they come around ?

- Okay. And are you happy now with your sustainability report?

No, I don't know. I question a bit the value of a sustainability report.

- Why ?

I wonder if it hasn't overshoot its aim. I've been working on sustainability for about 15 years and I have a feeling that the importance for GRI was bigger a few years ago. There was a lot more talk about sustainability reporting and that being a whole thing or the thing to do if you wanted to be a leader in sustainability. And I no longer have that feeling. We are a family-owned business and almost 95 or 97% of the shares are owned by Marc du Bois. And the remainder is still listed on the stock market. When we need to finance something, we are not so much dependent on the financial markets, for example. So, there's not that much pressure from finance to show what we're doing. The focus shifted from a yearly report towards more continuous, being transparent on what you do, continuous reporting and so on. So, I think there's still a place for both, that you still need to have a yearly report where you can still compare with where you stood last year and what progress was made. The continuous reporting or the continuous communication, I think has become a lot more important with the real time. We're not there yet, but, the consumer, the clients, were also used to having the information right there right now. And that's what we expect right now as well. So, we

need to communicate a lot more, a lot more often. So that way, what is the value of our sustainability reports? And we still send it to our professional stakeholders and it's still relevant, I think. But the question it's become a part of the communication mix that I feel that is not so important as say, 10 years ago when having a GRI report or a sustainability report was really seen as the next step in being transparent, I feel that it has lost a bit that appeal.

- Is it for those reasons that you consider moving towards integrated reporting?

Yes. We're looking a bit towards what is the added value of that exercise that we're doing? And I think if you want to show that you have an impact in way, cause that's what you want to show as well externally and internally, I think there are a lot of other frameworks that have been developed in recent years, think about Science-Based Targets and so on where you can really link the initiatives you take to its carbon emissions, and so on. So other frameworks have been developed and if you sign up to those other frameworks like Science-Based Targets it's much clearer towards your stakeholders to show that you're really having an impact. Cause that's what you want to do ultimately, you want to have an impact. And that's part of our role as the CSR department, our mission within Spadel is to make sure that Spadel is a sustainable company, but also that it is reflected in our brand value, that we build stakeholder trust and that we get recognized for what we're doing. And that's important to show towards the outside world, but also internally as well to make that CSR sustainability thing, something tangible, something that you can put your hands on it, basically. So an idea behind it as « how can you build basically stakeholder trust and be a leader of sustainability in your markets? » and then the question is « what kind of tools are most suitable for that? » and like I said, Science-Based Targets or others, I find that they're directly linked to the capacity of our planet, of the biosphere and so on, and how do you contribute to that? So that tells a much stronger story, I think, than a sustainability report. And then the idea of integrated reporting is part of that reflection. Is that a framework whereby we can say or show a bit better, like all the initiatives Spadel does, how does that contribute to a better world? What is our impact on society? Not only in terms of finances and taxes that we pay, but wider. What impacts do we have on the different domains of integrated reporting? So that's why it could be an interesting framework for us as well, I think.

- So, it's an idea from the sustainability department?

Yes, it comes from us because like I said we do our annual reports and there's pressure on it because we're listed at the stock exchange and that's why we do it, but I think I feel a bit of a hassle, perhaps. Also, the past 10 years we've been sort of crossing a milestone now because we've been working on CSR since 2010, our strategy 2020 is now. So, we are also looking at can we professionalize a bit how we work. We have, of course, KPIs and objectives and so on that we follow up in different Excel sheets and dashboards and so on, and how can we also, in the monitoring of what we do, our strategy, how can we take that to the next level as well, professionalize that and come to a certain framework that captures the impact, basically what we have in terms of CSR, first. But CSR is such an integral part of Spadel. How can we integrate that in the frameworks that we use and how can we link everything together and show that yes, we really are a truly integrated sustainable company with a positive impact of a future, basically? Is integrated reporting one of the tools for that, it could be a way to show to the outside world to do that. It will also help internally. So, one of the questions is also, do you cooperate with different departments or do you work in silos? Marc du Bois, the CEO, he's very much, firstly, from a value perspective, convinced of sustainability. So, we report directly to him. That's a good thing for us, that we have his support to implement the agenda that we do. But especially in recent years, it has become really clear that CSR has strategic value. But we have been working for 10 years on carbon reduction as well, which always had a huge impact on the packaging choices we made, for example. So, our carbon targets are a reason why we no longer use cans, why we know no longer use Tetrapack. Because from a CO₂ perspective, they have worse scores than plastic and glass. The strategic relevance has always been there. Going towards integrated reporting, I think will bring that stronger together internally as well to show that CSR is really an integral part of everything we do in every department. In our new strategy for 2025, we want to be a certified Bcorporation. So, the demands for becoming a Bcorp is quite high as well. You need to change part of your legal mission and so on. So, it's quite a big step to make as well. So, it hasn't been decided yet, but it's being discussed at the moment and Marc du Bois is behind the idea. So that's another proof that really for Spadel, sustainability is really part of what we do. And so, the question is how can we reflect that in the reporting that we do?

- Does it sum up your idea to say that sustainability is integrated in your strategy, but is not yet reflected in your reporting?

Yes. Last year we said, « let's, let's bring the two reports together to have a combined report ». My idea was to really have a combined report where you would find bits and pieces of CSR and sustainability throughout the reports, but in the end it became any way, like the middle of the report, 15 pages of CSR, and the rest was business as usual. So, we don't have much experience on that. And it's a difficult process because again, some people in communication and HR left and so on, and it's not very well organized, that whole reporting process and to integrate the reporting, that's definitely something we need to learn.

- Okay. What's the audience that you would like to target with an integrated report?

Again, it wouldn't be the end consumer, people buying the bottles, I think that's way too complex to come up with an integrated report. So, it will be our professional stakeholders again. Like I said, maybe not so much the financing world because we don't depend so much on external finance, although we do have obviously investment or loan banks. But we see that for professional stakeholders, clients, sustainability really now is a key component in purchasing decisions. The whole sustainability, weight of the criteria is increasing as well. And also, some of the NGOs that we work with, we're very interested because they're still the readers so far. In terms of the integrated reporting, I don't think it will change that much. Perhaps it will help us communicate better towards the end consumer. We are working with carbon on Science-Based Targets. And the great thing about Science-Based Targets is that it's science. So, clearly you can't really fool around or do greenwashing on it. We are looking at how to communicate to the end consumer? Do they understand certain messages? Do they know what carbon neutral means when it's on the bottle? Do they know what 100% recycled pet means on a bottle? You have to be very careful in what you communicate to the consumer. So, I definitely think an integrated report would be way too complicated. So it would be something towards a professional stakeholders.

- Do stakeholders express a clear demand for an integrated report?

No. 10 years ago, there was a clear demand from stakeholders to come up with a GRI report. But you don't really feel there's clear demand now that you need to go further and that you need to go towards integrated reporting. No. If it's a tool to have the discussion with them

and again to show the impact it will help. But it's not coming from their side to say you should use integrated reporting as a way of showing that you're having an impact or what your impacts are.

- So, you have the impression that they are satisfied with your current reporting?

I wouldn't say that either, but it's more linked to the fact that we don't communicate enough. So perhaps we should communicate more throughout the year. Is that more important than having a more elaborate yearly report? We see that now with Source of Change. Last year in June we launched our sustainable packaging strategy. We built our website and we have a newsletter now since January that we send every month. We will start communicating on LinkedIn and YouTube as well. So that's something in progress and we get a lot of feedback on those things. « It's good that you keep us informed on a regular basis » and a lot more as well. We're investing heavily as well. We're doing a lot of training for our sales team and marketing teams and they can bring the message across as well when they are with their clients, with our context, with their stakeholders. So, we get a lot of pressure and a lot of demand from, from that corner, « how can we explain to the clients what we do in terms of packaging, where we stand and what the next steps will be ». So, the demand was a lot stronger for short term updates. Where do we stand? Where are the next steps? Where are we? That demand is bigger than a yearly report.

- But how do you get this feedback from your stakeholders?

We don't do any monitoring on the impact, for example, of our sustainability reports, we publish it and that's it.

- Okay. So, you don't have any figure about who reads your report and the number of people that read it?

No. We started doing that for Source of Change. So, because of the pressure on packaging was so big, we already launched that strategy last year with targets for 2025, the website was there. So last year we started a whole communication approach on sustainable packaging. One of the pillars of our CSR strategy has already been developed and the rest of the strategy we are reworking it right now. Communication was very oldish, we don't have much experience. We have to see how we need to communicate and to what channels and so on. But right now, we have a sort of baseline with our figures. How many people read our

newsletter, for example, how many people visit the website of Source of Change? When using Google analytics and so on, we follow a bit like what kind of information is consulted? What are people looking at? We are at the start of a better following and definition of KPIs on the whole Source of Change platform. We have developed a digital media strategy to communicate more on sustainable packaging. And there's a goal behind it as well that we say like, « if we want to be a reference in terms of sustainable packaging, if people think about sustainable packaging, they need to think about the Source of Change, for example ». So that is the goal behind packaging. So, we are working on that, but we don't have any of those objectives or KPIs on just wider sustainability communication. Because that's never really been a priority. We've never really felt the pressure to do so. We have regular contacts with our stakeholders. For example, for Source of Change we consulted about 50 stakeholders in our different markets on our strategy. We had individual interviews with them. We have at this moment an online survey to about 70 stakeholders in our different markets. We don't necessarily ask them about communication, at that time, it's more about the materiality and what kind of topics do we need to do, we need to include in our strategies. And then, you know, we've got a lot of feedback, of course, from the stakeholders that we have with our personal contacts. If we feel that there's bigger demand from what we're doing or where we stand, we get a lot of feedback from our salespeople as well. So, it's more in that way that we capture and follow up where the pressure is and what kind of information is needed. At the same time, we're also testing with consumer insights research to see what type of sustainability messages resonate with the end consumer, then that's not so much with the professional stakeholders, but that's towards the end consumer. Do they understand what sustainability means? Do they understand labels? Yes. If you put certain claims on your packaging, does have a positive effect on your brand? Yes or no. So, we are looking at that as well. But in terms of sustainability and communication we don't have a clear KPIs or objectives. We will start to do so on Source of Change and Source of Change will of course be included in our sustainability reporting in any future report itself.

- You were talking about stakeholder dialogue and we saw that you did a materiality matrix in your CSR report. How did you construct it ?

For the first strategy in 2010 we did a whole benchmarking study, for example, listing what type of actions would be there, there were interviews with the senior management to feel

like how, what are their personal feeling towards sustainability to bring the sustainability to a personal level as an individual, but also, how do you see it for Spadel? There were some workshops internally with people and then there were round tables that were organized with about 15 external stakeholders. Those were clients, in retail and out of home market and NGOs, la ville de Spa was there and so on. So that was for the first strategy in 2010. So that was quite a wide stakeholder consultation as well. And in 2015, we had a study with the AMS Antwerp Management School and two professors on sustainability did a whole study, an evaluation of the report, where do we stand right now? They also did interviews with key stakeholders. Again, 10, 15 key stakeholders to say like, okay, what did you think about Spadel, what are the next challenges. So that's how we revamped a bit or re-oriented our strategy in 2015 and that's what we're doing right now again, basically. So, we've worked internally first with the senior leadership team. We asked, « what type of topics on current sustainability strategy do you think we should keep in the next five years ? » « Which ones should go ? » « Which ones should be added? » So, we first did an internal round. Last year we had CSR strategy days with a lot of external speakers. So, we had someone from Bcorp who came to speak to talk about the bigger global changes happening. And then we have experts for each of our markets, we had some consultants from Bulgaria. Someone from The Shift came to speak for Belgium and so on. And we had someone from Holland as well. So, for each of our markets, we got a bit of insight, what is living in terms of sustainability. And now we launched our draft strategy to about 70 stakeholders in all different markets, which are divided over again via out-of-home clients, retail clients, etc. So, it's not the end consumer. They are all the stakeholders, the professional stakeholders again, and it's an online survey whereby we say, okay, if we want to have more information or we do an individual interview by phone as well, we can meet up. So, it works well now with the whole corona thing, so that's running at the moment. So, we expect the results early next week. And then the idea would be to finalize and bring a proposal to the executive committee in May. So then normally the strategy will be finished. So, all the stakeholders' input is a really important step in the process. Because we did it last year for Source of Change, and the strategy was drastically changed. The draft strategy was based on the input from the stakeholders. So, that was a really valuable input. So, if they tell us, if you want to be a leader on the topic, but it's not being reflected in your target or on your KPI, those kinds of information, that's something that

we take on boards. And obviously a lot of stakeholders say like, you know, doing anything on this topic, why not?

- But would you be ready to change or to redo the materiality analysis if you implemented integrated reporting and for instance add financial topics?

It's not something we discussed yet. I think there's not enough knowledge on the possible impact that would entail or what would happen. Just taking a step back I can say that if we come with a good proposal towards Marc du Bois, everything is discussable if we can show what the added value could be. It's something that can be efficient in many ways. We're a very small company, but it also means the hierarchy is very flat and the reporting lines are very short and so on. So, it can move quite quickly, and things can be decided quite quickly if we find agreement on certain topics. But as I said before, in the email there's a very big lack of understanding about integrated reporting, apart for me and my colleague Ann and Didier the finance director. I talked to him last year about integrated reporting. So, within the finance department, there's very little knowledge on integrated reporting. So, we first need to build on the understanding of integrated reporting. What could be the benefits? What would it mean for our company? But it can be integrated with Bcorp for example, I don't know because Bcorp again it involves a bit of the changing of the legal framework and so on. So integrated reporting would mean different way of defining value within the company. That's of course, a very big step.

- Does Spadel have general objectives that comprise both financial and nonfinancial goals?

Well, the global strategy of Spadel, if you read the mission and vision, it's already included that we want to grow, but also with respect to nature and to people. And of course, apart from that, we have concrete financial targets where we say we want to grow X percent each year, or profitability needs to go up every year. We have the classic financial targets that exist in every company. And in our sustainability strategy, for all the targets as well we have targets 20-25, which we want to achieve with yearly action plans, KPIs, and so on. So that's all being monitored in this and the dashboards and the two are linked in a way. If we say that we want to be a carbon neutral company in 2020, that has a big impact on, the packaging we put on the markets, also the way we formulate our drinks, because if we put real sugar in your drinks,

it has a larger carbon footprint and other types of sugar and so on. Of course, that reduction has a big impact on how you organize your factories and transport and things like that. One of the pillars is also that we want our drinks to be 100% natural. That was a decision that was made so that it's an investment, like any other decision that you make in a company. So, we decided to invest in 100% natural drinks, in being a low carbon company. So those have repercussions or consequences on the rest of your company, on the decisions that you make. It is already reflected in your financial results.

- And you were talking before about the structure of the company. Do you have the feeling that the company's more working in silos?

It could always be better, I suppose. I would say it is a very big challenge in terms of internal communication. It's always also a bit of an issue that the largest factory is Spa Monopole, in Spa of course, and our headquarters are in Brussels. Spa Monopole is very important for the entire group in terms of people that work there, but also total volumes and so on. It has its own kingdom in a way. And we are trying to change that as well because in Brussels, the salespeople from Belgium are based in Brussels and certain group functions. We are trying to change it because some of the group functions are all also based in Spa, innovation, for example, in the past, or packaging in the past. It's not very fair to all the other factories in Bulgaria, for example, or in France. Why should some of the group functions be in the Spa Monopole factory and some of the other group functions in the headquarters and so on. So, that's a debate that has been going on for the past few years. We lost a lot of time with the packaging debate because the innovation manager at the time had a certain vision. Also, the director of the Benelux market had a certain vision. Now we have new people on board for innovation, etc. So, the dynamics have shifted. And we want our innovation to be a lot more open innovation, working with people outside, but also, we want to be a lot more agile. Those are the barriers between the different departments break down, and that we need to work a lot better together. So, sales need to be evolved and all these follow up structures and governance structures are being created. So that's something that we are working on or have been implemented in the very recent past. So, we now have these different governance structures, at different levels when you discuss innovations, where people from finance, sales, CSR, packaging, engineering, we all see each other. It's changing bit more towards these cross functional working teams and ways of working. And it's also being supported by new IT tools

like teams and SharePoint and all these cloud working tools that help people communicate from a distance. So yes, to answer your question, the silo thing is definitely a big challenge, but now with Source of Change, we are making, I think, important steps to start working in teams with people from different functions.

- OK. And also, one of the bases of integrated reporting is the value creation model. So, we were wondering if you do the exercise with your company, with people from different departments to identify how you create value?

No.

- And do you have a reason for not doing that?

No, it's a good point. Short answer is no. Obviously within sales it is clear what creates value, what creates a financial value. That of course, very clear. But, making explicit what value is being created by, for example, a good HR policy or a good CSR policy, that's not something we do. And that brings me back perhaps to my earlier point of what kind of impact do we have or what kind of impacts in terms of value as well or in terms of impact on our society, on these different domains do we have, that's something that we are looking for or that could be interesting. I don't want to go into the whole debate of what money does sustainability bring. Like I said, we've been working on sustainability for about 10 years and we need to professionalize a bit right now and everything needs to come a bit together at now, whereby we can show the value or the impact that we have on society is more than just the profit that we make or the taxes, wages that we pay and so on. We have a lot more impacts, positive impacts, negative as well, of course, but how can we capture all that to give a more coherent, integrated picture of who you are as a company and how do we contribute to society, or where you harm society.

- Ok. And how many people write the sustainability report?

Well, it's me who coordinates everything. And it's about each of the pillars in our CSR strategy. We have 11 pillars; they all have project leaders. So, I ask those people to give me the information. And it's me then, or together with a communication company, that makes a good text about it. What helped this year is that last year we also started with a better dashboard as well, which is an integrated Excel dashboard via Teams accessible by everyone. We had certain achievements. So, we did a data collection already for large parts throughout

the year as well. So, it's me who coordinates everything, and I wrote it this year as well, based on the text a bit that we had last year. And then, we bring it together with the classic annual reports. The communication agency did interviews with certain people within the company, within finance, within HR, to see what the main achievements are this year for us, of course also it's with Marc du Bois, the CEO. So, the annual report is being led by the Corporate Affairs manager he is also the external affairs manager. So, he is basically the ultimate lead for the annual report. I'm responsible for the CSR report. But the external communication manager doesn't decide on integrated reporting, for example, or on financial data and so on. He's more the person in charge to collect everything.

- And how long does it take to write the CSR report?

Well, this year, very fast. I'm very pleased actually! As I said, we collected already a lot of information, a lot of supporting tools throughout the year. The Excel document to collect was already there in January, so it went very fast. But collection starts in January, the third week of January or something like that and then it takes about a month or so to write it. It goes very quickly in the end. We are at the end of this CSR strategy right now, so we have been following up on these KPIs for five years. So, the tools and methodologies are placed. So, you just need to go to the instrumental, extract the data, and you have it. Having said that, our CSR report is not the most attractive, I think at the moment. It's very basic. It is summing up what we did, what are some of the highlights, are we on track for our KPIs, where are we going next year? So, it's not a very flashy or inspiring sustainability report. So, I can imagine if we want to do that, then we would spend a bit more time on it.

- Ok, I understand. And do you pay attention to conciseness of this report or not at all? Yes, definitely. We wanted to limit it to about 10 pages but will be about 10/14. Again, because you want to highlight the main points that you achieved and a lot of the information is in the GRI table at the end of the report if you really want to get into the numbers and the percentages and so on, those are not hidden, they are put there. But then, we just started to focus in a text on what are the really the main achievements that stood out, more than going into too much detail. And if we combine it with more storytelling throughout the year, then we believe that's a good approach.

- And do you think it really adds value to do a combined report?

It's the first step towards more, I think. The way it is right now, it's just two reports in one, there's not much interaction between the two reports and they're not very linked, although I haven't seen the final report yet because packaging was such an important topic last year. The whole packaging and Source of Change will come back a lot more, will be integrated a lot more in the classic annual reports, so that's why we're not reporting that much on packaging in the CSR part of the report. But but they're still remain two separate reports that are combined at the moment, without too much linkage or interaction. You do have links because Marc du Bois, in his introduction always talks about sustainability. So, it's not something that you don't see or don't find until suddenly you hit the pages on CSR. Especially now with packaging, they will talk about innovations as well and certain other formats that will come up as well. So, the strategic relevance for packaging has resulted in the fact that sustainability will be a lot more visible in the annual report as well. But it's not necessarily reflected in terms of how we communicate on value or value creation and things like that.

- Do you think of some challenges that the company could face when implementing integrated reporting? We have listed some challenges and we would like to get your view on these or know if you think of something else.

Well, there's definitely a lack of expertise within the company on the topic. So, I would imagine that especially people in finance, would need some support in how to implement it. When it comes to best practices, there's definitely a lack. Like I said the topic is very unknown within Spadel and having best practices will always be something that will inspire, that shakes a bit that we can do better. But at the same time, we are always looking at ways to differentiate ourselves from competitors. We want to be a leader. Why would people buy Spa water and Bru and not Evian and so on? So, if this is something that is differentiating us, but it also helps us internally to streamline our processes and the way we think about value and so on, it can be interesting! So best practices definitely serve as an inspiration. The multiplication of frameworks, with the GRI etc. that may be a challenge because we're a small company compared to the competitors, to Nestle and Coca Cola and so on, so also in terms of Source of Change, we've signed up to the Ellen MacArthur foundation on the global commitments, which requires a yearly reporting. We have the Science-Based Targets on carbon that require reporting. We signed up to a lot of voluntary frameworks recently, so they

all need reporting, so that's definitely something challenging. I don't have any view on the cost.

- It's more related to the cost in terms of time it will take, but not really the financial cost.

Again, from a strategic point of view, we can show that it brings us certain strategic value, that it has a strategic importance for the company. Then resources or people will be made available for it.

- Ok. For the data collection, it actually depends if you have more a company working in silos, if everyone, every department keeps his own data, it will be more difficult. But if it's more integrated and everyone communicates with each other, it will actually be easier to collect data.

Like I said, I think we're making steps in this. It's definitely still a challenge, and it has to be streamlined with the other frameworks that we use or the reporting processes that we do, if we can streamline all this, because a lot of time goes towards that. We made a decision recently to stop going for certification for ISO 14000 in Spa Monopole, not just because the whole certification process is such a heavy investment in terms of time, of people and so on. That doesn't mean that we will still follow the whole ISO 14000, but we won't go for external verification anymore. That decision was made because there's so much time and effort going into the whole certification process. So, data collection and multiplication of frameworks are definitely two big challenges.

- And what about staff reluctance?

I don't really see it, again, in our company, if you make the case and everyone's behind it, the decision has been made and now we do it. So, there's not much debates following it.

- Ok. And what about your dialogue with your stakeholders?

No, I think our relationship with our stakeholders is actually quite good. And it is quite good because we don't bullshit them. We don't communicate a lot, but when we do communicate it's clear, we're honest, it's well-thought. So that's what the stakeholders appreciate. Then, for the next challenge, again, if it comes on top of the current reports, if it wouldn't replace it

for example, then what would be the added value or extra value of doing it, again, because time and people are limited.

- Then for the last challenge, actually in the IIRC framework, they say that integrated reporting is more for the investors. So that's more the theoretical part, but so some people think that it cannot fulfill the needs of other stakeholders. But actually, after conducting some interviews, this is not really the case, but maybe it would have been a fear that you would have.

No, obviously if you decide to replace your current annual report and CSR report by an integrated report, you would think and expect that it gives answers to all the stakeholders that were concerned before. So, if switching to this new reporting framework means that you lose out on a certain stakeholder, then the value of doing the switch is questioned.

- Ok. What are the main advantages that you are searching by publishing an integrated report?

I think to better show what kind of impact Spadel has on nature and society, both internally and externally. What's the impact or value? Our CSR 10 years ago was reducing a bit of negative impacts. And you can say like, « I've reduced this by 10% ». What those 10% mean in relation to what, what is the real value of that claim that you do and so on. There's a shift, we're going towards impact communication or Science-Based Targets where you really see the context for that 10%. And that's what we try to achieve and the goals that we set in a new strategy as well, or what context is that and what real impact does it have? And that same reflection goes to the position of your company as a whole. What is your contribution or what is your value? What is your link with context whereby you're operating and if integrated reporting helps you in positioning yourself better within the wider framework, that's the main expectation I think. And it will help internally as well because it will make even more explicit how not only CSR, but also different parts of the organization contribute or their importance. But definitely also towards the external world to have a better understanding of what is your place, what are your impacts, where do you create value, what kind of player are you in wider society? And then that links with our ambition to become a Bcorp as well, to have a, a positive impact on society, and not be a passive bystander which is part of the problem. If you want to be part of the solution, if you want to create a better world, or contribute to it, then it's to

the integrated reporting framework to express that. It's just not so much a importance towards finance or reducing capital cost. Of course, if you do all that, all these things will probably be a result of that.

- Are there some companies that inspire you with their integrated reporting?

I haven't been following it too closely recently. I have seen the report from Solvay but from two years ago. I'm not too closely following the topic. I'm more interested in a strategic reflection and why could it be or why would it be an important tool for us?

- Thank you very much !

Interview 18 : 2ème interview de Koen Vanbrabant (Spadel) - le 18 mai 2020. Durée : 24min.

- We would like to know in what context you hear for the first time about integrated reporting ?

Before this job, I worked in a consultancy company on sustainable development, I was helping companies with their CSR strategy and the implementation, and we did a lot of projects on sustainability reporting. So, it was in that context. Everybody knew GRI of course. But then there was talk about integrated reporting and the link with GRI. So, it was from that perspective, from my advisory role to companies.

- So, you don't really get inspired by other companies from your sector?

No. It was as a consultant.

- Okay. And we would like to know if integrated reporting is something that you want to put forward and maybe to show off a little bit more or is it something that you want to do for the company itself?

I think both. If it's just an exercise to impress your stakeholders, then it wouldn't be of much value perhaps. But, if it can help you internally as well to make better informed decisions, that would be the goal as well, to serve a bit as a management tool, because that's the difference with what happens with GRI at the moment. It's a bit of an exercise that we do because you have to do it, you could show it to the stakeholders, but does it bring so much value to your company? I don't know. We get very few reactions on our sustainability report. It's not really being used internally as a management tool or a certain instrument. So that's why it doesn't

receive a lot of attention. So, if integrated reporting can be something that helps the company internally as well, give a better sense of values and metrics and at the same time you are being able to express yourself better to the stakeholders, that would be best. But the internal side should be present as well. Especially because I think it will change the way of thinking, the way of accounting. So, if there's no internal value to it, it will be hard to implement.

- To what extent is sustainable development integrated in the general strategy? We want to know, for instance, with the new strategy Source of Change to what extent it is integrated?

Well, I would say it's fully integrated. Also, from my experience as a consultant, I have seen a lot of companies and I think Spadel is a company which has a genuine interest in sustainability because it is closely linked to the core business as well, with the thing that they've been doing it as a company for a long time, the protection of the water captation zones and the Fagnes and so on. So, there has always been a lot of attention to the protection of the sources and nature. Then, the second aspect is that the CEO Marc du Bois has a personal value, perspective or conviction that a company has to behave in a certain way with respect towards people as well. In an ideal world we could bring water to people without having to use packaging. So, he is personally moved by the topic as well, but you see that the way the vision of the company is defined, that there's a reference to it towards respecting nature of future generations. We have our sustainability strategies and the topics in there have a big impact on the strategic choices that the company makes, now with the topic of packaging, but we also have to target on carbon reduction and where we want to be in line with what the Paris agreement, that has a big impact as well on the packaging choices you make because certain types of packaging score a very bad carbon score and so on. So, the decisions we take in terms of sustainability have a direct impact on the product that we offer and the way we offer it to the consumer. In that way, sustainability has a very direct link to the core activity of the company. Basically, we do it because the CEO wants us to do it, but also, it's the spirit and culture of Spadel. And more and more you see, of course, as well that the stakeholders, the consumers, but also customers demand: what are you doing? They ask questions about what you're doing on sustainability. So, there's many reasons to do sustainability. But I think that Spadel has a genuine interest to work with that. And it's reflected in the core activities.

- Okay. Last time you said that the company was working in silos and that it was sometimes difficult to engage with the order departments. But it's not a problem to integrate the sustainable strategy?

No. You can always work better or integrate better, I think. But for sustainability there has been a governance structure in place as well for the past 10 years as a CSR steering committee, which meets four times a year. And in it you have the representatives of all the different departments within the company: from procurement, from production, from research and innovation as well. So that's where all these things come together. And now with Source of Change, with the whole packaging strategy that was already developed, other structures have been set up as well. And now there's an even bigger push right now around the concept of packaging with marketing being involved because this goes directly to consumers and consumers put a lot of pressure on Spadel, but there's also new structures being set up. So, I feel that the past couple of years (1 or 2 years) there have been big steps up there to work better together. You can always improve, of course, but I think we're on the right track.

- Okay. Maybe it's a tricky question, but do you think that having a CSR department still makes sense in a company if the sustainable strategy is being integrated?

Yes. In an ideal way, CSR is integrated in everyone's job, and I think Spadel is quite mature on this side. There's no separate department necessary anymore. I think Spadel is already quite far ahead because if you look at who is in the CSR steering committee, you see people from like I said, production and so on. All the different pillars in our sustainability strategy are being led. The project leaders are dispersed within the companies. So, you see someone from marketing division is head of one pillar, the pillar on being a best place to work is led by human resources. Then you have the one on low calories and healthy refreshments, that one is led by someone from the research department on drinks and so on. So, you already see a lot of these pillars are being led by different people within the company. So that's one thing. At the same time, one of the pillars in our current sustainability strategy is sustainability in everyone's job. The next question « what does it mean for a salesperson, a key account manager? What does it mean for a marketing manager? » and so on. So we are working on doing trainings for those people. But of course, we are not there yet so that's the reason why there's still a role for us. But imagine if we were, then I still think there's a role for sustainability department. We're

also very small, we're just two people at the group level just to be the lead in all this, to coordinate all the work that's being done in the company. What is our role right now for sustainability team, the two of us? It's one, create the vision on sustainability. So we are in the lead of defining this new strategy on packaging. We took the lead, of course, with all the other people together but somebody should be in the lead. So that's the vision creation part and the second part of that is the coordination of the implementation of it. So that's the organization of all the steercos, the KPIs, bring the right people in the company together. We have different countries where we work in. So how is CSR implementation in Bulgaria going? You have a local representative there. So that's a bit the coordination role. The third role that we do is support the internal and external communications. So that's the whole reporting stuff, but also assisting salespeople when they receive client's requests or surveys to fill in and so on, you can't expect from someone in sales to be able to fill in like 50 questions survey on what we do on sustainability.

- During our interviews with the experts, we had a debate around whether it is better to monetize non-financial data to make the impact clearer. Do you have a view on this ?

It is a tricky question. I think it a society-wide problem. Our current economy, the capitalist way of thinking does not put value on labour, on nature, on negative carbon impact on nature etc. If you take the examples of airplanes, if you put a value on the environmental damage, and perhaps also on the human damage related to human conditions, can you put a value on those things, on the human side? It is very difficult, I think. On the economic side, you can talk about the carbon tax, which is a way to integrate that into the true cost of the products or the service. For me, this is very interesting. It's an interesting way to look at things because very often in top management positions, people are very rational, very driven by facts, by numbers etc. so monetising could convince a very large part of the society to think of sustainability. Having said that, it is not easy to do. The easiest thing to do is probably a carbon tax but to put a certain value on all the impacts that you have as a company is very difficult, I think.

- Do you think monetising more data could be interesting for Spadel?

Yes, it could be interesting. For example, Microsoft already uses internal carbon tax and those things to develop new products. That is something we were thinking about a few years ago, to implement an internal carbon tax but we didn't go ahead with this, I don't know why but it could be interesting.

- Do you think Spadel should add some financial topics in its materiality matrix to have a more complete view of the material topics?

When we do the exercise with our stakeholders, we only ask for the social and environmental impacts. I think being profitable is the starting point. As Marc du Bois always says, we can go very far in term of sustainability, but we are not an NGO, we have to make money, so the starting point is always that we are a private company and that we need to make profit. We also operate in an environment where the competitors are multinational companies like Nestlé, Coca-Cola with ChaudFontaine etc, so we can't afford to not pay attention to the profit aspect. That is the starting point so it is not questioned, and I don't really see the value why we should question this.

- You said previously that you would be willing to evolve to integrated reporting towards 2025. Does it mean that you plan to begin the process at this moment or earlier?

2025 was just said as a target, also because we don't really know what is needed to get there. If the case can be made that is an interesting process, then I don't see why we shouldn't start earlier than 2025. I would have to convince everyone internally that it is a good thing to do and why we should do it and why it is worth to change the way we do accounting, the way we work etc. Depending on that, we can start earlier.

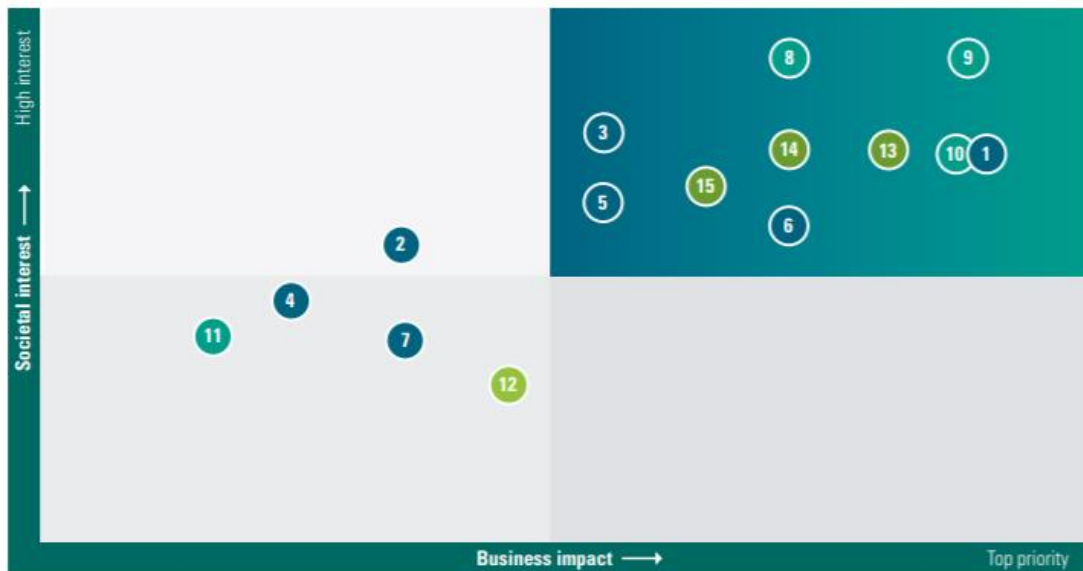
- We think that before publishing an integrated report, it is very important that the process is fully integrated so the report will certainly not be published directly.

Yes and Spadel is not a company that has a big history on external communication so the approach has always been to first to get it right internally before you go externally so that definitely makes sense to make sure it works internally before we communicate externally on it.

- Thank you very much!

Annexe 9 : Matrice de matérialité d'ABN AMRO 2014.

Our material topics



Sustainable business operations

- 1 Compliance with national and international legislation and regulations (page 14)
- 2 Preventing corruption and fraud¹
- 3 The health of our employees and the safety of the working environment (page 18)
- 4 Responsible tax policy¹
- 5 The diversity of our workforce (page 16)
- 6 Our organisation's environmental impact (page 18)
- 7 Responsible remuneration policy¹

Clients' interests centre stage and sustainable relationships

- 8 The privacy of clients' financial transactions (page 22)
- 9 The security of clients' financial transactions (page 22)
- 10 The stability of our digital services (page 23)
- 11 Mortgage policy¹

Financial expertise for the benefit of society

- 12 Volunteering and charity¹

Sustainable finance and investment services

- 13 Safeguarding human rights, health and safety and the environment in financing and investment (page 34)
- 14 Offering sustainable products and services (page 37)
- 15 ESG/ESE in financing and investment (page 30)

¹ Material topics of less significance.

Source: Sustainability Report 2014. (ABN AMRO, 2015, p.9).

Annexe 10 : Matrice de matérialité d'ABN AMRO 2019.



Source: Our value creating topics 2019. (ABN AMRO, 2019, p.4).

