



REPORTING INTÉGRÉ

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Retours d'expérience
■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■

SOMMAIRE

3	PRÉFACE
4	INTRODUCTION
6	I. LE DÉVELOPPEMENT DU REPORTING INTÉGRÉ
6	Pourquoi se développe une vision intégrée ? 1. Comprendre ses leviers de création de valeurs et les communiquer 2. Un mouvement en marche dans plusieurs pays
7	Qui est concerné par le reporting intégré ? 1. Les entreprises qui ont déjà des obligations de publication d'informations... 2. ...Mais aussi toutes les entreprises, quelle que soit leur taille 3. Les investisseurs et les parties prenantes
8	Illustration des différentes démarches de reporting intégré 1. Construire une réflexion autour des enjeux 2. Les formats du reporting intégré 3. Quelques exemples inspirants
12	II. VERBATIM DES EXPERTS AUDITIONNÉS ET DE QUELQUES ENTREPRISES PIONNIÈRES
12	Les conseils des experts auditionnés Capital industriel Capital humain Capital intellectuel Capital naturel Capital social et sociétal
16	Le retour d'expérience de quelques entreprises pionnières
18	III. QU'EN PENSENT LES PARTIES PRENANTES ?
20	ANNEXE – La position de Paris EuroPlace

PRÉFACE

Les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux prennent une importance croissante dans la performance des entreprises. Concomitamment, ces enjeux font l'objet d'un reporting par ces dernières de plus en plus précis, pertinent et en lien avec la stratégie.

La démarche de reporting intégré consiste à favoriser l'intégration des éléments extra-financiers et financiers, et à en rendre compte de façon aussi concise que possible. Elle invite les entreprises à :

- expliquer leur gouvernance et leur stratégie, ainsi que leur modèle d'affaires, et identifier leurs actifs tangibles et intangibles ;
- présenter les risques essentiels auxquels elles sont confrontées et la façon dont elles prévoient de les éviter ou de les atténuer.

Les sociétés commerciales, et notamment les sociétés par actions, sont soumises à de nombreuses obligations d'information et de publication. Face à la multiplicité des supports et à la redondance de certaines informations, le législateur a souhaité rationaliser les obligations de reporting en allégeant et en simplifiant le contenu et les modalités de publication de ces informations¹. Le reporting intégré ne doit pas s'ajouter comme une strate nouvelle complexifiant les obligations des entreprises.

Toutefois, la démarche de reporting intégré peut permettre d'améliorer la qualité des informations mises à la disposition des investisseurs et des autres parties prenantes, si plusieurs principes sont respectés :

1. le reporting intégré doit être une démarche volontaire et optionnelle et ne doit pas constituer une nouvelle obligation pour les entreprises ;
2. le reporting intégré doit répondre à une logique de synthèse des informations pertinentes en proposant une information complémentaire à l'information existante ;
3. le reporting intégré ne doit pas consister en un rapport nouveau, le choix du support devant être laissé à la libre appréciation des entreprises ;
4. un cadre de référence n'est pas adapté à la diversité des entreprises et à leurs enjeux, les entreprises doivent rester libres dans le choix des indicateurs pertinents selon leur propre appréciation et leur modèle.

Certaines entreprises ont développé une démarche de reporting intégré et d'autres sont en cours de réflexion. Ce document vise à offrir aux entreprises des retours d'expérience d'experts interrogés par le MEDEF pendant plus d'un an.



¹ Par exemple, l'article 136 de la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016 a habilité le gouvernement à adopter par voie d'ordonnances quatre mesures destinées à simplifier et à clarifier les obligations d'informations à la charge des sociétés.

INTRODUCTION

Le reporting intégré **représente une nouvelle façon pour les entreprises d'appréhender et de rendre compte de leur création de valeurs dans la durée**, en intégrant la performance financière et extra-financière, pour donner une vision de la stratégie de moyen-long terme et de la performance globale.

La commission RSE du Medef a souhaité aider ses membres à comprendre ce qu'est une démarche de reporting intégré. Celle-ci peut apparaître « complexe et chronophage » (notamment parce que la structuration des informations non financières n'est pas aussi avancée que celle des informations financières) ou « coûteuse »², mais elle peut aussi permettre à terme une vision et une communication unifiées, harmonisées et plus cohérentes de la stratégie de l'entreprise.

Le reporting intégré correspond en effet à un **changement de paradigme**. Alors même que, depuis les lois de Nouvelles régulations économiques (NRE) et celles issues du Grenelle de l'environnement, les entreprises ont l'habitude de manier les indicateurs extra-financiers. L'objectif ici n'est pas simplement de collecter des données, mais de donner une vision globale et intelligible du modèle d'affaires, de la stratégie, de l'organisation et de la gouvernance de l'entreprise, avec un nombre restreint mais choisi d'indicateurs pertinents pour son écosystème. **Ces indicateurs doivent permettre d'expliquer la création de valeur à court, moyen et long termes, et donc relever de ce que les investisseurs appellent la « matérialité », c'est-à-dire des sujets dont le rapport coût / opportunité est mesurable pour l'entreprise, et qui sont donc pertinents pour réfléchir à la stratégie de l'entreprise.** Le reporting intégré permet donc de répondre à une demande croissante des investisseurs de disposer d'une information claire et concise de la stratégie des entreprises.

L'entreprise est invitée à **expliquer son modèle d'affaires**, moteur de la création de valeur, à identifier ses actifs tangibles et intangibles clés (qu'elle en soit ou non propriétaire), à identifier les liens qu'elle tisse avec son écosystème, à présenter les risques essentiels auxquels elle est confrontée et la façon dont elle prévoit de les éviter ou de les atténuer. L'entreprise doit aussi montrer quelles sont les connexions entre tous les éléments du système.

L'entreprise est en effet de moins en moins considérée comme un actif financier, une somme de cash-flows à actualiser, mais d'avantage comme un organisme vivant, aux multiples facettes, dont les problématiques sont certes financières, mais aussi industrielles, humaines, ou environnementales, et dont les frontières sont plus floues qu'autrefois – au point que Danone³ considère que l'analogie au vivant doit aller jusqu'à la considérer comme un écosystème formé avec ses clients, ses fournisseurs, son territoire et l'ensemble de ses parties prenantes.

D'une manière générale, l'entreprise sait qu'il lui est de plus en plus nécessaire de convaincre les parties prenantes de sa légitimité (« license to operate »), de son utilité et de sa participation au bien commun. En effet, comme l'a justement rappelé en mars 2017 Laurence Fink, le directeur général de BlackRock, dans une lettre adressée aux dirigeants des sociétés du S&P-500, la préoccupation première des entreprises doit être leur croissance sur le long terme. Selon lui, les dirigeants d'entreprise doivent être loyaux non pas aux investisseurs ou courtiers qui détiennent des actions à un moment donné dans le temps, mais à la société et ses propriétaires à long terme.

² Cf. résultats de l'enquête de Paris EuroPlace de mars 2016 réalisée auprès d'une trentaine d'entreprises (dont la moitié du CAC 40).

³ Antoine Riboud, l'un des co-fondateurs et ancien PDG du Groupe, était un fervent défenseur de ce qu'il appelait le « double projet ». Selon ses propres termes, « la responsabilité d'une entreprise ne s'arrête pas à la porte de ses usines, car une société ne peut croître ni se développer indépendamment de son écosystème ».

Néanmoins, afin d'éviter d'en faire un « reporting de plus », il convient de ne pas enfermer les entreprises dans un cadre statique mais de laisser chacune développer sa méthode en fonction de ses spécificités.

Au cours des derniers mois, le cadre réglementaire du reporting a évolué vers plus de simplification, de rationalisation et d'harmonisation. À la suite de la transposition de la directive européenne 2017/95/UE du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières, les entreprises sont aujourd'hui invitées à produire une déclaration de performance extra-financière, c'est-à-dire à :

- présenter leur modèle d'affaires et leurs principaux risques sociaux (dont le respect des droits de l'Homme), sociétaux (y compris la lutte contre la corruption) et environnementaux (« stratégie ») ;
- décrire les politiques appliquées pour prévenir, identifier et atténuer la survenance desdits risques, avec, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre (« gestion des risques ») ;
- publier les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance (« indicateurs et objectifs »).

Cartographier les risques et les opportunités, présenter les processus et les actions mis en place, décrire les modèles d'affaires et les rôles de chacun, et publier des indicateurs et objectifs pour suivre les mesures mises en œuvre, c'est peu ou prou ce qu'exige déjà la loi du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance, et celle dite « Sapin II » du 9 décembre 2016 sur la lutte contre la corruption. C'est aussi ce que recommandent tant l'article 173 de la loi sur la Transition énergétique pour la croissance verte, que le groupe de travail mis en place par le Conseil de stabilité financière du G20 - Task Force on Climate Disclosure (TCFD) - sur le reporting climatique, et donc ce que se propose de faire le reporting intégré sur l'ensemble des facteurs considérés.

Ce document est le résultat de l'audition, pendant un an, de nombreux experts, praticiens en entreprises et parties prenantes, venus partager leur vision et leur expérience de la pratique du reporting intégré au sein de la Commission RSE du MEDEF. Par ce document, le MEDEF souhaite donc apporter des éléments de réflexion par des témoignages et des retours d'expérience.



Jérôme Courcier
Président du groupe de travail
Reporting intégré du MEDEF



I. LE DÉVELOPPEMENT DU REPORTING INTÉGRÉ



Pourquoi se développe une vision intégrée ?

1. Comprendre ses leviers de création de valeurs et les communiquer

Si les entreprises publient leurs comptes, ainsi que diverses informations économiques et financières les concernant, c'est avant tout parce qu'elles souhaitent conserver la confiance de leurs différentes parties prenantes (actionnaires, investisseurs, banquiers, clients, fournisseurs, collaborateurs, etc.). Pourtant, elles sont de plus en plus nombreuses à constater que le rapport annuel voire le document dit « de référence » comportent une part croissante d'informations dites « extra-financières ». Cela peut s'expliquer par le fait que **la valeur comptable qui expliquait 83 % de la capitalisation boursière cumulée des entreprises du S&P 500 en 1975, n'en représente plus que 13 % aujourd'hui⁴.**

La multiplicité des supports de l'information a pour effet de créer un éparpillement de l'information et une redondance qui nuisent à la lisibilité et à la cohérence de l'information publiée. Les informations financières, issues de la comptabilité, sont davantage fiables, mais elles sont strictement rétrospectives, et ne reflètent qu'une partie des éléments nécessaires à la prise de décision, à savoir : les facteurs qui risquent de « changer la donne » dans le secteur, les prévisions à moyen terme de l'entreprise, les facteurs de la performance opérationnelle, et les liens entre risques et performance.

Plus globalement, **les parties prenantes voudraient appréhender la façon dont l'entreprise fonctionne** : comment elle crée de la valeur ; comment cette valeur est partagée pour créer des relations « gagnant-gagnant » avec elles ; comment, en parallèle, l'entreprise détruit éventuellement de la valeur dans la conduite même de ses activités (via des destructions d'emplois, la perte de biodiversité consécutive au prélèvement de ressources, les rejets toxiques, etc.) mais aussi comment elle mesure et limite cette destruction ; et enfin quelles sont les interconnexions avec son territoire / écosystème.

2. Un mouvement en marche dans plusieurs pays

L'Afrique du Sud a ouvert la voie en imposant, dès 2010, aux entreprises cotées au Johannesburg Stock Exchange de publier un rapport intégré. Depuis, le Brésil, les États-Unis, l'Indonésie, le Japon ou Singapour se sont également mobilisés en faveur de l'« integrated thinking », et le « strategic report » est devenu obligatoire en Grande-Bretagne. Très récemment, les entreprises malaisiennes ont été appelées à adopter le reporting intégré dans le cadre d'un nouveau code de gouvernance.

En France, 18 % des entreprises du CAC 40 ont remis ou présenté un rapport intégré lors de leur AG 2017⁵. Au niveau mondial, environ 3 000 entreprises se sont engagées dans ce type de démarches.

Des groupes de travail se sont également constitués au sein de plusieurs institutions, telles que l'Institut français des administrateurs (IFA), qui vient de publier son rapport⁶, et l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (Ifaci), afin d'alimenter les réflexions sur la manière de rédiger un rapport intégré.

4 Ocean Tomo, 2015 Annual Study of Intangible Asset Market Value, mars 2015.

5 CapitalCom, 12^{ème} édition du bilan des Assemblées générales du CAC 40, juin 2017.

6 Institut français des administrateurs (IFA), Le conseil d'administration et le reporting intégré, juin 2017.

Paris EuroPlace a, quant à lui, initié un groupe de place, dont le MEDEF est co-pilote, qui fédère toutes les organisations intéressées (entreprises, investisseurs, institutionnels dont associations professionnelles) pour faire converger une vision française qui s'attache plus largement à l'« integrated thinking ». Il a récemment publié une position (voir annexe).

Enfin, dans son dernier rapport sur la RSE, l'AMF reste prudente tout en déclarant être « favorable à une démarche d'intégration plus forte des données financières et extra-financières ». Selon l'AMF, il est inutile d'imposer un formalisme aux entreprises qui sont en phase d'apprentissage et de test. L'inclusion d'un reporting intégré dans le document de référence peut être une possibilité « dès lors que le reporting intégré conserve un objectif de concision de l'information présentée ». Le reporting intégré pourrait être conçu comme un chapeau introductif du document de référence présentant la stratégie et les indicateurs de performance.

Qui est concerné par le reporting intégré ?

1. Les entreprises qui ont déjà des obligations de publication d'informations...

En matière environnementale et sociale, les grands groupes, qui sont soumis à de nombreuses obligations de transparence, peuvent choisir d'explorer, de façon volontaire, d'autres façons de présenter les informations demandées.

- **L'article L. 225-102-1 du Code du commerce** impose aux grandes sociétés de publier une déclaration de performance extra-financière dans leur rapport de gestion⁷, présentant le modèle d'affaires de l'entreprise, les principaux risques sur de grandes thématiques non financières (social, environnement, droits de l'Homme et lutte contre la corruption), les politiques mises en œuvre pour y répondre, et les résultats de ces politiques. Cette déclaration doit être vérifiée par un organisme tiers indépendant.

- **La loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre** impose aux sociétés concernées d'établir et de mettre en œuvre de manière effective un plan de vigilance intégrant les sociétés qu'elles contrôlent, les sous-traitants et les fournisseurs avec lesquels l'entité mère ou l'entreprise donneuse d'ordre entretient une relation commerciale établie. Ce plan de vigilance s'appuie sur l'établissement d'une cartographie des risques, découlant sur la mise en œuvre de mesures de vigilance propres à identifier et à prévenir la réalisation de risques d'atteintes aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, de dommages corporels ou environnementaux graves, ou de risques sanitaires.

- **La loi Sapin II** fait évoluer le cadre juridique français en reprenant les principes communément admis en matière de lutte contre la corruption. Elle impose aux sociétés concernées et à leur dirigeant de mettre en place des mesures et procédures de lutte contre la corruption en adoptant une approche de prévention des risques (article 17).

2. ...Mais aussi toutes les entreprises, quelle que soit leur taille

De plus en plus d'entreprises sont soumises à des réglementations environnementales et sociales ayant trait aux installations (Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)), aux déchets (tri, traitement, valorisation, etc.), à la gestion de l'eau (lutte contre

7 Le nouveau dispositif législatif et réglementaire en matière de reporting extra-financier s'applique aux exercices ouverts à compter du 1^{er} septembre 2017 (ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et décret n° 2017-1265 du 9 août 2017). Ce dispositif fait l'objet d'un guide méthodologique du MEDEF, publié en septembre 2017.

la pollution, traitement), à l'air (préservation), au bruit (prévention, lutte), à l'énergie (réduction de la consommation, chasse au gaspillage), à la santé et la sécurité de l'Homme (salariés, consommateurs, riverains), aux sols et aux sites (pollution, remise en état). Elles peuvent souhaiter montrer comment tous ces sujets s'articulent au travers d'un exercice de reporting intégré.

Plus généralement, les **TPE/PME** savent qu'une entreprise, ce n'est pas que des chiffres, mais aussi des hommes, des usines, des brevets, des ressources naturelles, et des territoires. Elles sont conscientes qu'un terrain pollué, un bâtiment mal isolé, ou une machine gourmande en énergie, ont une valeur moindre, ou qu'un personnel démotivé est peu productif. Elles ont donc tout intérêt à montrer qu'elles sont engagées dans une démarche RSE, qu'elles suivent des indicateurs extra-financiers, que leur activité est peu polluante et/ou consommatrice de matières premières/énergie, que leur chaîne de production est peu sensible aux catastrophes naturelles / climatiques, et qu'elles ont mis en place des actions concrètes vis-à-vis de leur environnement, de leurs salariés, de leurs fournisseurs et sous-traitants, de leurs clients, et de leur territoire.

3. Les investisseurs et les parties prenantes

Le reporting intégré doit permettre d'améliorer la qualité des informations fournies aux **investisseurs**, afin de les aider à allouer les capitaux de manière plus efficace. L'IFA a ainsi souligné dans son rapport publié en juin 2017 que l'enrichissement de l'information réglementée ne répondait qu'imparfaitement aux attentes des investisseurs et qu'il manquait une vision d'ensemble qui permette à l'investisseur de trouver la logique globale et de mieux évaluer l'entreprise. Pour lui, l'un des avantages majeurs d'une communication pertinente et utile sur la valeur réside dans l'impact qu'elle peut avoir sur la nature même de la base actionnariale.

Mais il peut aussi être utile aux autres **parties prenantes** (clients, fournisseurs, collaborateurs, syndicats, ONG, pouvoirs publics, etc.) qui peuvent être intéressées par les informations publiées par l'entreprise pour comprendre sa capacité à maîtriser ses impacts et à créer de la valeur.

L'entreprise doit donc avoir en tête ces différents publics pour proposer différents niveaux d'information adaptés aux attentes et besoins de chacun.

Illustration des différentes démarches de reporting intégré

1. Construire une réflexion autour des enjeux

L'entreprise fait face à des enjeux multiples qui peuvent servir de point de départ à sa réflexion et aider à définir le contenu d'un reporting intégré. Sachant que « *l'entreprise résulte de la combinaison de plusieurs facteurs : une bonne idée, associée à un apport en argent, en moyens humains ou matériels, et aussi à une bonne dose d'enthousiasme* »⁸, ces enjeux multiples peuvent servir de point de départ à la réflexion et aider à définir le contenu d'un reporting intégré.

Sur le plan industriel, l'entreprise doit veiller à ce que ses usines et son siège social, mais aussi sa chaîne logistique et ses sous-traitants, ne soient pas susceptibles d'être perturbés par une catastrophe naturelle ou climatique (inondation, tornade, canicule, tremblement

de terre, etc.). Les inondations de 2011 en Thaïlande en coupant les chaînes logistiques de grands groupes automobiles ou informatiques ont occasionné 10 milliards de dollars de sinistres, en grande partie à de grands groupes comme Toyota, Nissan, Honda, Nikon, Sony, etc.

Sur le plan humain, l'entreprise doit être attentive aux conditions de travail et au bien-être de ses salariés, pour ne pas se priver d'un vivier de talents, et donc d'un avantage compétitif à long terme. Une récente étude du cabinet Deloitte⁹ montre en effet que 56 % des jeunes issus de la « génération Y » n'envisagent aucune collaboration avec certains employeurs en raison des pratiques ou de la conduite de ces entreprises. Par ailleurs, Vineet Nayar, le PDG de HCL Technologies, une SSII indienne en forte croissance, a fait la démonstration que, dans le secteur des services, la valeur ne repose pas sur la technologie, mais sur la manière dont les employés qui sont en contact direct avec les clients rassemblent les produits et services pour créer des solutions sur mesure. Pour lui, la principale tâche des managers est donc de motiver leurs collaborateurs, afin de les aider à créer la valeur ajoutée qui sera fournie aux clients.

Sur le plan environnemental, l'entreprise va être confrontée de manière croissante à la double problématique du réchauffement climatique et de l'épuisement des ressources naturelles. Elle va de plus en plus être en compétition pour l'accès aux biens communs de l'humanité que sont l'eau (Coca-Cola en consomme plus de 300 milliards de litres), la terre (les producteurs d'écrans plats, de disques durs, de smartphones, de moteurs hybrides ou de panneaux solaires, en utilisent des millions de tonnes), l'air (dont la température conditionne notamment le refroidissement des centrales thermiques), l'énergie (les réserves de la planète ne sont pas inépuisables), et la biodiversité, qui rend divers services « gratuitement » (pollinisation, entretien des sols, régulation du débit et de la qualité des eaux, etc.). La qualité de la ressource en eau fait ainsi intrinsèquement partie du modèle d'affaires de Danone qui a lancé depuis près de vingt ans une politique partenariale de protection de ses sources d'eaux minérales (traitement des effluents agricoles, préservation du réseau de marais et de tourbières, reforestation, etc.).

Vis-à-vis de ses clients et de son territoire, l'entreprise doit investir dans la connaissance des consommateurs, dans leur écoute et leur protection, voire prendre des engagements en faveur de la défense de leur intérêt, et mettre en place des processus de médiation ou de dialogue. Dans la droite ligne du discours de Michael Porter, économiste et professeur à Harvard, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à penser que le fait « *d'optimiser leur performance financière à court terme dans une bulle, en négligeant les besoins les plus importants du client, et en ignorant les plus larges influences qui déterminent leur réussite à long terme, est une approche dépassée de la création de valeur* ». A contrario, elles cherchent, via la « création de valeur partagée » à améliorer leur compétitivité tout en améliorant les conditions économiques et sociales des communautés au sein desquelles elles opèrent, dans une vision de l'interdépendance bien comprise.

2. Les formats du reporting intégré

L'entreprise peut choisir de définir sa propre grille de reporting, en s'appuyant notamment sur différents cadres et référentiels internationaux, tels que les objectifs de développement durable (ODD), les dix principes du Global Compact des Nations Unies, les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, les principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme, etc.

Il existe également différents référentiels privés, comme la Global Reporting Initiative (GRI) ou l'International Integrated Reporting Council (IIRC).

⁸ Kit de découverte du MEDEF, *C'est quoi une entreprise ?*, édité à l'occasion de la Semaine Ecole-Entreprise, novembre 2014.

⁹ Deloitte, *The 2017 Deloitte Millennial Survey*, janvier 2016.

Le MEDEF ne préconise pas de suivre un modèle standard prédéfini. Les sociétés qui choisissent d'avancer dans cette démarche doivent rester libres selon leur propre appréciation de déterminer la structure, leur cadre de référence et les indicateurs pertinents.

3. Quelques exemples inspirants

L'assureur néerlandais Aegon a identifié ses cinq principaux enjeux : l'évolution démographique (vieillesse, génération Internet), l'augmentation de la réglementation, les nouvelles technologies, le faible niveau des taux d'intérêt, et les changements des exigences de fonds propres. Chaque enjeu peut être mis en rapport avec un ou plusieurs « facteurs de production / capitaux » :

	Financier	Humain	Intellectuel	Industriel	Client	Environnement
Démographie		Aidants salariés	Accessibilité des informations	Accessibilité des sites Vente en ligne	Offre santé-vieillesse	
Réglementation	Investissements	Recrutements Formation	Gouvernance	Gamme de produits	Barrières à l'entrée	Politiques sectorielles
Digitalisation	Investissements	Formation	Protection des données client	Taille du réseau Cyber sécurité	Concurrence des <i>fin tech</i>	<i>Power Usage Effectiveness</i> Consommations d'eau
Taux d'intérêt	Gestion actif-passif + marges	Formation		Gamme de produits	Commissions	
Fonds propres	Rentabilité	Employabilité				

La banque singapourienne DBS liste, quant à elle, toutes les améliorations apportées à ses différents « facteurs de production / capitaux ».

Financier	« Nous avons renforcé notre solidité financière, ce qui a entraîné une augmentation de 11,9 % à 12,4 % de ratio de fonds propres Bâle III. »
Humain	« Nous avons augmenté notre effectif d'environ 1 000 personnes, principalement dans le secteur des services bancaires institutionnels et des services bancaires aux consommateurs, afin de soutenir les initiatives stratégiques et de répondre aux besoins des entreprises. Nous avons amélioré nos ressources humaines grâce à des initiatives de formation et de développement qui ont consisté notamment à créer l'Académie DBS et à développer une mentalité numérique chez nos employés. 129 000 jours de formation ont été dispensés. Notre programme de mobilité interne élargit également les compétences et l'exposition des employés. »
Intellectuel	« La valeur de notre marque a atteint un niveau record de USD 4,4 milliards. Cette hausse s'explique par l'impact des activités de marque et de marketing, l'amélioration de la satisfaction de la clientèle, la solidité des résultats commerciaux et les perspectives positives des analystes. »
Industriel	« Nos investissements en technologie garantissent que nos plateformes informatiques soutiennent notre franchise de façon résiliente. Au fil des ans, nos dépenses se sont déplacées du renforcement de l'infrastructure informatique de base à la construction de nos canaux numériques pour améliorer l'expérience client. À mesure que nous poursuivons cela, nous utilisons la technologie « cloud » pour composer et automatiser nos livraisons. Cela a considérablement réduit le temps de mise sur le marché - à partir du moment où une idée est développée jusqu'à ce que la technologie soit entre les mains de nos clients. »

Client	« Nous avons mis à profit la technologie pour accroître notre clientèle. Nous améliorons la fidélité des clients en comprenant leurs besoins et en améliorant leur expérience avec nous. Nous y parvenons grâce à une gestion rigoureuse des comptes et à des initiatives visant à améliorer les « parcours clients ». Nos efforts sont corroborés par des améliorations dans les scores de satisfaction des clients et par des ventes croisées plus élevées qui indiquent des relations plus profondes. »
Environnement	« Bien que les ressources naturelles ne constituent pas un « facteur de production » important pour nous, nous continuons à prendre des initiatives pour réduire notre empreinte environnementale. »
Territoire	« En tant que banque axée sur le sens, nous sommes déterminés à être inclusifs et à fournir des services bancaires à tous les membres de la collectivité. Nos segments de clientèle vont des grandes entreprises aux particuliers du marché de masse, et incluent ceux qui sont moins en mesure de payer les services bancaires traditionnels. En tant que « banque populaire », nous jouons un rôle essentiel dans la promotion de l'inclusion financière à Singapour. Nous avons un grand nombre de clients pour lesquels nous offrons des services bancaires subventionnés. Nous nous abstenons de prendre des commissions dans de nombreux cas (jeunes, seniors, militaires, personnes incluses dans des programmes d'aide publique, ex-délinquants pour faciliter leur réintégration dans la société). DBS est également la principale banque pour les travailleurs migrants à Singapour. »

II. VERBATIM DES EXPERTS AUDITIONNÉS ET DE QUELQUES ENTREPRISES PIONNIÈRES



Les conseils des experts auditionnés

Philippe Peuch-Lestrade, Strategic Senior Advisor IIRC, représentant permanent en France et auprès de la Commission Européenne, et Professeur Associé des Universités, considère que, sur le fond, le monde est à la recherche de vision et de perspective à long terme. Les décideurs ressentent de plus en plus le besoin de répondre de leurs activités et la diversité des parties prenantes de l'entreprise requiert une communication complète mais simple et claire. Les informations comptables étant insuffisantes, elles doivent être complétées d'une mise en perspective incluant des éléments qualitatifs tels que la politique de prise de risque ou l'adéquation du modèle d'affaires au bon déploiement de la stratégie. La valorisation d'une entreprise va de plus en plus bien au-delà des chiffres comptables et il convient d'explicitier au maximum la force créatrice du capital humain, du capital intellectuel (l'innovation), du capital social / sociétal (la fidélité des clients), etc. Par conséquent, les entreprises se doivent, selon lui, d'explicitier leur stratégie et d'expliquer en quoi elle est créatrice de valeur.



« L'articulation actuelle des éléments comptables et extra-comptables est inadéquate et ne met pas en exergue l'impact financier des décisions et actions dites « extra-financières ». En comparaison du rapport annuel, au document de référence et au rapport RSE, un rapport intégré explique la marche de l'entreprise et son interaction avec l'ensemble de son écosystème : impact des actions et activités, mais aussi bénéfices reçus et valeurs délivrées. C'est important pour rendre compte de l'utilité et du rôle de l'entreprise (« business purpose »). Cela s'inscrit dans le cadre plus général du mouvement de l'économie positive et du capitalisme responsable. L'objectif est de créer de la confiance. »

Capital industriel

Jean-Baptiste Cotteceau, Fondateur et Directeur général de Sustainable Metrics, membre de Crowe Horwath, note que le capital industriel est un des seuls à pouvoir être monétarisé, c'est-à-dire à recevoir une traduction comptable, au travers des immobilisations. Via l'amortissement, l'obsolescence des biens peut être mesurée et intégrée. Même si aujourd'hui, on n'est plus dans une économie de production mais dans une économie de service, ce qui semble immatériel ne l'est pas toujours, ainsi les téléphones mobiles ont besoin d'antennes, Airbnb d'appartements et Uber de voitures. Dans une économie de la fonctionnalité, les équipements industriels peuvent être mutualisés (usage plutôt que possession), et dans une économie circulaire, le capital industriel peut être considéré avant tout comme une ressource brute (récupération des pièces ou des matériaux).



Il pose néanmoins la question de savoir s'il faut absolument monétiser tout ce que l'on fait. Selon lui, pas nécessairement.

« Le reporting intégré est bien une démarche, une façon d'aborder la création de valeur des organisations en recherchant les connexions entre les enjeux économiques « classiques » et les impacts Environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). La transparence des entreprises est essentielle, évidemment, mais la profusion des informations et données ESG dans les communications d'entreprise a tendance à rendre les messages parfois flous et diffus. Le reporting intégré permettra-t-il de recentrer les communications sur les réels enjeux prioritaires et convaincre les acteurs... d'agir ? A la lecture et au témoignage de certains, l'expérience se tente. »

Capital humain

Franck Cheron, Associé Capital humain, et Julien Rivals, Associé Développement durable de Deloitte, soulignent qu'aujourd'hui, très peu d'organisations sont capables de mesurer la valeur réelle que les employés apportent à leur entreprise et de modéliser les impacts de la gestion de ce capital en termes financiers et organisationnels ; seulement 55 % des entreprises déclarent présenter un reporting RH en Comex. La ressource humaine comporte de très nombreux volets : le recrutement, la gestion des talents, la gestion du changement, les rémunérations et avantages, les aspects humains relatifs aux risques, à la réglementation et à l'éthique, la mobilité interne, le dialogue social, etc. Attention : les systèmes ne sont pas identiques, les partenaires sociaux ont des objectifs variés, les réglementations locales sont hétérogènes, les protections sociales sont disparates, et les cultures sont différentes.



Pour Deloitte, les conditions qui permettent d'intégrer le volet capital humain dans la vision stratégique de l'entreprise, sont au nombre de cinq :

1. définir un niveau d'ambition selon les thématiques RH prioritaires, elles-mêmes dérivant de la stratégie du groupe ;
2. s'ouvrir vers l'externe pour se servir d'éléments (classements, enquêtes, utilisation des réseaux et plateformes sociales, etc.) pour appuyer ses propres indicateurs tout en adoptant un discours cohérent en interne et en externe ;
3. avoir des outils automatisés au maximum tout en capitalisant sur les outils digitaux déjà existants dans l'optique d'avoir un suivi continu des indicateurs clés et de disposer d'un outil de pilotage stratégique de l'organisation ;
4. se caler sur les valeurs de l'entreprise sans nécessairement vouloir se positionner au niveau des meilleures pratiques dans toutes les dimensions identifiées ;
5. accepter les différences locales et promouvoir une approche plus large au niveau d'un groupe afin de constituer un ciment fort permettant de fédérer l'ensemble des talents constituant l'organisation.

« Dans un environnement ouvert où les talents sont encore plus exigeants sur la question du sens, le capital humain est un élément différenciant d'attractivité et de rétention. »

Capital intellectuel

Didier Dumont, Secrétaire général associé de Goodwill Management, insiste sur le fait que le capital immatériel englobe l'ensemble des facteurs de production de richesse d'une entreprise et la très grande majorité d'entre eux ne lui appartient pas : les actifs immatériels dont elle peut disposer (collaborateurs, clients, fournisseurs, infrastructures, environnement, etc.) sans pouvoir les inscrire à son bilan, bien qu'ils représentent *a minima* deux tiers de la valeur de l'entreprise.



Il rappelle que la performance est fonction de ce que l'on fait à partir de ce que l'on a. Le capital immatériel c'est ce que l'entreprise a à sa disposition pour performer, et non ce qu'elle fait. En ce sens, l'évaluation du capital immatériel complète les autres approches centrées sur ce que l'entreprise fait, que ce soit au niveau management (exemple, politique RH), RSE ou stratégique. Elle est donc complémentaire avec le reporting intégré.

« Il est difficile d'avoir un bon capital immatériel (capital humain, capital client...) sans avoir des actions responsables envers ces parties prenantes et donc d'investir dans la RSE. Grâce au capital immatériel, on peut mettre en équation l'investissement responsable avec la création de valeur. »

Capital naturel

Pour **Dimitri Caudrelier, Directeur général France de Quantis International**, évaluer le capital naturel (eau, carbone, terrains, air, biodiversité, etc.), c'est évaluer les impacts et bénéfices environnementaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur (matières premières, logistique aval, production, packaging, logistique amont, gestion des déchets, voyages, etc.). Selon McKinsey¹⁰, le passage à un modèle tourné vers cette rationalisation de l'utilisation des matières premières générerait en Europe 1 800 milliards d'euros de bénéfice économique net en 2030. Le PIB s'apprécierait pour sa part de sept points supplémentaires par rapport aux prévisions actuelles.



Pour Quantis, les trois points fondamentaux pour une bonne prise en compte du capital naturel sont :

1. une bonne mesure : la prise en compte du capital naturel passe par l'évaluation des impacts positifs et négatifs de l'acteur économique sur l'environnement. Cette évaluation doit conduire à une meilleure maîtrise et donc à une réduction de son impact, tout en prenant en compte la croissance de l'entreprise et son contexte sectoriel. Des données quantitatives sont indispensables pour s'assurer de prendre en compte les bons enjeux et en assurer une maîtrise et réduction ;
2. une prise en compte des trajectoires de résilience de la planète : les trajectoires de réduction et de maîtrise de l'impact sur le capital naturel ne peuvent plus être bâties uniquement sur des benchmarks sectoriels ou sur la capacité à atteindre un objectif au moment où il est fixé. L'innovation de rupture, les partenariats avec ses parties prenantes

directes - notamment ses fournisseurs et ses clients, dans une logique *win-win* - doivent être mis en place. Le changement proposé notamment par les initiatives Science Based Targets ou Natural Capital Coalition vont dans ce sens et trouvent un écho très favorable par les entreprises ;

3. une couverture holistique de l'ensemble des enjeux du capital naturel : le carbone est le grand gagnant de ces dix dernières années, les multiples COP climat aidant à la prise de conscience collective sur le sujet. L'épuisement des ressources naturelles non renouvelables, enjeu clé pour le business des grands transformateurs de matières premières, et par capillarité sur la chaîne de valeur industrielle, est aussi surveillé de près par les analystes.

« La pollution ou la disponibilité de la ressource en eau ou la biodiversité sont aujourd'hui trop peu pris en compte. Ils sont pourtant clés au maintien du capital et à la restructuration nécessaire du capital naturel. »

Capital social et sociétal

Selon **Bertrand Desmier, Directeur de la business line RSE de Tennaxia**, les ODD sont une nouvelle opportunité pour communiquer avec l'ensemble de ses parties prenantes le contenu social / sociétal de sa création de valeur. La prise en compte des parties prenantes est déterminante pour valoriser son capital social, or peu d'entreprises semblent favoriser un dialogue formalisé en vue d'identifier les attentes de leurs parties prenantes (seulement 12 % ont mis en place un comité de parties prenantes). Démontrer l'ouverture de l'entreprise sur la société permet d'anticiper les controverses et interprétations, d'attirer et retenir les talents, et de renforcer son image de marque.



Très peu de parties prenantes, et *a fortiori* d'investisseurs et d'analystes, ont beaucoup de temps à consacrer à la lecture des rapports extra-financiers. Ils souhaitent savoir prioritairement comment les enjeux de développement durable sont alignés avec la stratégie de l'entreprise et comment ils contribuent à la création de valeur. Ils veulent par ailleurs avoir un accès facilité aux données quantitatives probantes qui étayent les informations qualitatives. Le reporting intégré s'inscrit dans cette perspective, comme le reporting stratégique.

Pour Tennaxia, la prise en compte des parties prenantes est déterminante pour valoriser le capital social et relationnel d'une entreprise. Cela sous-tend une approche méthodologique robuste pour les évaluer et les identifier, et être ainsi en mesure de publier dans le rapport intégré :

- a. les parties prenantes recensées et adressées ;
- b. les modes de dialogue existants ;
- c. leurs attentes.

« Les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives qui fondent le capital social et relationnel d'une entreprise appellent à réviser le protocole de reporting afin de disposer des indicateurs fiables et pertinents sur les parties prenantes adressées, les modalités et la fréquence de dialogue engagé. »

¹⁰ Rapport de McKinsey « Growth within: A circular economy vision for a competitive Europe », septembre 2015.

Le retour d'expérience de quelques entreprises pionnières

Erwann Le Ligné, directeur d'Eurazeo PME



« Notre approche de l'investissement et de la valorisation des entreprises ne s'inscrit pas dans une logique spéculative de court terme, mais s'adapte à leur cycle de croissance. Eurazeo PME veut apporter aux PME françaises des moyens financiers, humains et organisationnels leur permettant de franchir un nouveau cap de croissance et de créer de la valeur durable. La publication de notre premier rapport intégré a constitué une nouvelle étape importante puisqu'il a été le premier dans le monde du capital-investissement et parmi les pionniers en France. La responsabilité est une composante fondamentale de notre modèle, placée sous le signe de la création de valeur. »

Pascale Thumerelle, ancienne directrice de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) de Vivendi



« Nous avons une responsabilité sur la protection et l'accompagnement de la jeunesse, la promotion de la diversité culturelle, le partage des connaissances incluant le pluralisme des contenus et la protection des données personnelles : quatre axes définis comme stratégiques pour notre RSE. Notre démarche de reporting intégré s'est inscrite dans la continuité de la politique RSE. Au départ, nous avons mis en place un groupe de travail animé par la direction RSE et composé des directeurs en charge des finances et de la stratégie du Groupe ainsi que des analystes représentant les investisseurs (Amundi, Groupama AM, Oddo Securities). Nous avons ainsi sélectionné et commencé à suivre des indicateurs établissant le lien entre investissement dans la diversité des contenus et création de valeur. Le groupe de travail s'est ensuite élargi avec des représentants des directions du siège : direction financière, direction développement et organisation, direction des ressources humaines, direction RSE. Le directoire a finalement décidé de rendre compte dans le document de référence d'une présentation synthétique des informations financières et extra-financières illustrant la contribution de Vivendi aux droits de l'Homme dans sa sphère d'influence et la création de valeur pour les parties prenantes du groupe. »

Philippe Le Bitoux, Responsable de la Performance RSE d'Engie



« Le projet a mobilisé en interne, pendant plusieurs mois, de nombreuses directions. Les bénéfices de ces travaux ont été immédiats pour tous les acteurs du projet, notamment parce qu'ils ont amélioré le dialogue en interne et permis la construction d'une vision partagée de la performance. Après la publication de notre premier rapport intégré, nous avons réalisé une enquête, *via* des entretiens individuels et des panels, auprès d'une sélection de nos parties prenantes – internes et externes – pour recueillir leur avis, tester des pistes d'évolution

que nous envisagions et identifier des axes d'amélioration concrets complémentaires. Nous avons constaté une grande maturité des parties prenantes dans leur approche du rapport intégré, avec des exigences élevées en matière de cohérence et de pertinence de l'information. Le rapport a été jugé utile selon les parties prenantes consultées, permettant d'avoir une vision plus synthétique et plus claire du groupe et de mieux comprendre comment il s'insère dans son environnement. Nous préparons désormais une nouvelle version. »

Aurélie Rebaudo-Zulberty, directrice RSE de Gecina



« L'identification et l'évaluation précises des impacts extra-financiers de l'entreprise ainsi que la création de valeurs pour les différentes parties prenantes ne sont pas toujours un exercice évident. C'est un processus itératif qui se construit dans la durée, mais qui est pourtant de plus en plus attendu par les parties prenantes pour clarifier le modèle d'affaire, les interactions de l'entreprise avec son environnement et les risques liés à son activité. Réalisé collectivement dans l'entreprise, cet exercice donne du sens. La structuration du reporting des enjeux extra-financiers (construction du système de collecte et de consolidation des données, calcul des indicateurs et analyse de la performance) est fondamentale pour leur bonne prise en compte dans la stratégie de l'entreprise. En complément, l'exercice de transparence au travers d'un rapport nourrit la confiance et facilite le dialogue avec les parties prenantes. Leurs attentes et leurs réactions placent souvent l'entreprise dans un processus d'amélioration continue, où la publication des données encourage la précision du reporting et du pilotage. »

III. QU'EN PENSENT LES PARTIES PRENANTES ?



Le MEDEF a auditionné plusieurs acteurs pour recueillir leur avis sur l'utilité de ce type d'approches.

Selon **Laurent Mahéo, Président de l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG) Ile-de-France**, si la communauté des directeurs financiers ne peut qu'être favorable à l'adoption d'un référentiel commun permettant aux entreprises de rendre plus lisible la valeur qu'elles créent, il convient de veiller à ce qu'il respecte un certain nombre de critères – faute de quoi il ne serait ni réaliste, ni applicable.



1. Les composantes non financières de la valeur sont particulièrement difficiles à quantifier. Il est donc plus facile de les appréhender dans une approche narrative, et non au travers d'indicateurs chiffrés. Le périmètre d'information du rapport intégré ne doit pas comporter de nouvelles couches de données, mais constituer une grille de lecture mise à disposition pour rationaliser l'ensemble des informations données et clarifier la stratégie.

2. L'approche prospective, fondamentale dans la constitution du rapport intégré, pose également question. Tous les risques n'étant pas identifiables et quantifiables, cette approche comporte nécessairement une part d'aléa incompressible. Faisons confiance aux entreprises et à leur responsabilité pour veiller, par elles-mêmes, à minimiser les risques.

3. En aucun cas le reporting intégré ne doit pousser l'entreprise à délivrer des informations sensibles pouvant bénéficier à la concurrence et, ainsi, nuire à sa position.

« Il appartient aux organes de gouvernance de l'entreprise de s'y engager, de s'en saisir pour fédérer autour du projet commun de l'entreprise, pour dire sa valeur d'une manière nouvelle et sous une forme adaptée à chaque entreprise. »

Pour **Cornelia Gomez, Responsable ESG & Sustainability de PAI Partners et membre de la Commission ESG de l'Association française des investisseurs pour la croissance (AFIC)**, les investisseurs se déclarent très intéressés par ce type de rapport : ils ont besoin de s'assurer que l'entreprise est capable d'expliquer de façon claire son projet et sa vision et de les faire partager. Le rapport intégré est donc vu comme une façon de présenter le plan stratégique et de comprendre les intentions du dirigeant en offrant une vision plus complète de l'entreprise.



Pour **Lydia Sandner, Senior analyst chez oekom research AG**, la promotion de la pensée intégrée et d'une plus grande sensibilisation en interne aux enjeux RSE représente une opportunité de vraiment intégrer le développement durable dans la gestion des entreprises. Cela permet également d'atteindre un plus grand nombre de parties prenantes (dont les investisseurs) qui jusqu'à présent ne prêtaient pas énormément d'attention à la RSE. Ce changement peut donner une impulsion significative à la « normalisation »

(le « mainstreaming ») de l'investissement responsable. Le contenu précis et chiffré sur la démarche RSE des entreprises étant une source principale pour les analyses d'oekom research AG, il est néanmoins essentiel que les entreprises ne réduisent pas les informations publiées en général (hors du rapport intégré), même si les données publiées dans le rapport intégré sont plus concises pour des raisons évidentes de lisibilité.

Pour **André de Marco, Conseiller auprès de la Direction générale de la Fondation pour la Nature et l'Homme (FNH)**, le rapport intégré présenterait l'avantage de montrer comment la direction de l'entreprise prend en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans sa stratégie, ses objectifs et ses résultats. Par contre, en ne présentant qu'une synthèse générale, le rapport intégré ne permettrait pas aux diverses parties prenantes de procéder à une juste appréciation des performances globales de l'entreprise. Le reporting intégré devrait donc continuer à être accompagné du reporting RSE tel que défini par la directive européenne et la réglementation française.



Pour **l'Institut Français des Administrateurs**, le conseil d'administration a un rôle central à jouer dans la démarche de reporting intégré des entreprises. Il formule un certain nombre de recommandations à l'attention des entreprises dans son rapport « Le conseil d'administration et le reporting intégré », publié en juin 2017.

- **Des objectifs clairs** : dialoguer avec les actionnaires, enrichir la réflexion stratégique et créer les conditions d'une meilleure exécution stratégique.
- **Un contenu riche et significatif** : se concentrer sur la réalisation d'un constat objectif sur le positionnement actuel de la société en terme de création de valeur ; sur l'identification des avantages concurrentiels de l'entreprise ; sur l'explicitation de la stratégie de création de valeur pour l'actionnaire ; sur la clarification du modèle de développement, la contribution et les interactions entre les différents actifs et ressources et les échanges de valeur entre l'entreprise et son écosystème ; sur la fourniture d'informations pertinentes sur la gestion des risques ; sur le traitement de la dimension RSE du point de vue actionnariale ; sur le choix d'un nombre limité et représentatif d'indicateurs-clés de la valeur ; sur la présentation claire de la gouvernance et de la politique de rémunération des dirigeants.
- **Un processus collaboratif et maîtrisé** : un maximum de départements ou de fonctions doivent être impliqués ; le pilotage du processus doit être efficacement mené par la direction financière.
- **Un rapport pédagogique** : le document doit être à la fois pertinent et court ; il ne doit pas apparaître comme un document de promotion ; tous les supports peuvent être utilisés ; l'élaboration du rapport intégré doit être aussi l'occasion de simplifier et clarifier les autres documents financiers destinés au public ; un certain nombre de rapports pourraient être fusionnés au sein d'un seul et même document dont l'intitulé pourrait être le « rapport stratégique du conseil ».

ANNEXE

La position de Paris EuroPlace

Sous l'égide de Paris EuroPlace, une réflexion collective a été entamée entre les acteurs intéressés au niveau de la Place de Paris (entreprises, investisseurs, institutionnels dont associations professionnelles) sur la notion de création de valeur des entreprises dans la durée et sur la manière dont elles en rendent compte. Les membres de ce groupe de Place :

- appellent à un véritable changement de paradigme et soutiennent les objectifs et principes généraux portés par la démarche qui repose sur une vision intégrée de la performance financière et extra-financière de l'entreprise, et qui permet en conséquence de mieux appréhender la stratégie de création de valeur dans la durée et la performance globale de l'entreprise ;
- encouragent les expérimentations à l'initiative des entreprises pour en tirer les bonnes pratiques et les diffuser, sachant que le cadre de référence de l'IIRC doit rester une démarche volontaire et ne pas devenir une nouvelle norme qui serait source de contrainte supplémentaire pour les entreprises ;
- invitent les entreprises à simplifier leur cadre institutionnel de communication et à limiter le volume et le foisonnement des documents produits, en se concentrant sur les enjeux matériels et sur l'intégration des données financières et extra-financières ;
- invitent les investisseurs, les agences de notation et autres fournisseurs d'informations extra-financières à mieux cibler les informations demandées aux entreprises afin d'alléger les contraintes de ces dernières en termes de volumétrie d'information demandée ;
- appellent les pouvoirs publics à revoir et simplifier le cadre juridique français afin d'éviter l'accumulation d'obligations (art. 225 de la loi Grenelle II, transposition de la directive sur le reporting non financier, devoir de vigilance, loi Sapin II sur la lutte contre la corruption, art. 173 de la loi pour la transition énergétique et la croissance verte, etc.) et de privilégier une logique d'accompagnement et de progrès continu ;
- encouragent également les autorités européennes à entamer une réflexion sur la pertinence des obligations de reporting et des exigences qui en découlent dans tous les domaines (informations financières et extra-financières, informations en cas d'opérations financières, etc.) afin d'éviter les cumuls d'obligations de reporting similaires et ainsi de permettre aux entreprises de produire, à moindre coût et dans le respect du secret des affaires, une information utile à toute les parties prenantes ;
- entendent participer de manière active et engagée aux réflexions et aux échanges internationaux pour faciliter le choix et la cohérence des approches, afin que les mêmes niveaux d'exigence soient adoptés dans l'ensemble des pays de l'OCDE et que les règles américaines et européennes convergent.



Le MEDEF tient à remercier Jérôme Courcier qui s'est engagé activement dans ces travaux, les membres du groupe de travail ainsi que toutes les personnes qui sont intervenues au fil des auditions.



Mouvement des Entreprises de France
55, avenue Bosquet
75330 - Paris Cedex 07
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com

Contact :
Lucie Togni - Direction Développement Durable
ltogni@medef.fr - 01 53 59 17 50
www.entreprises-responsables.com

ISBN 978-2-86658-208-1
Dépôt légal : novembre 2017
Tous droits réservés