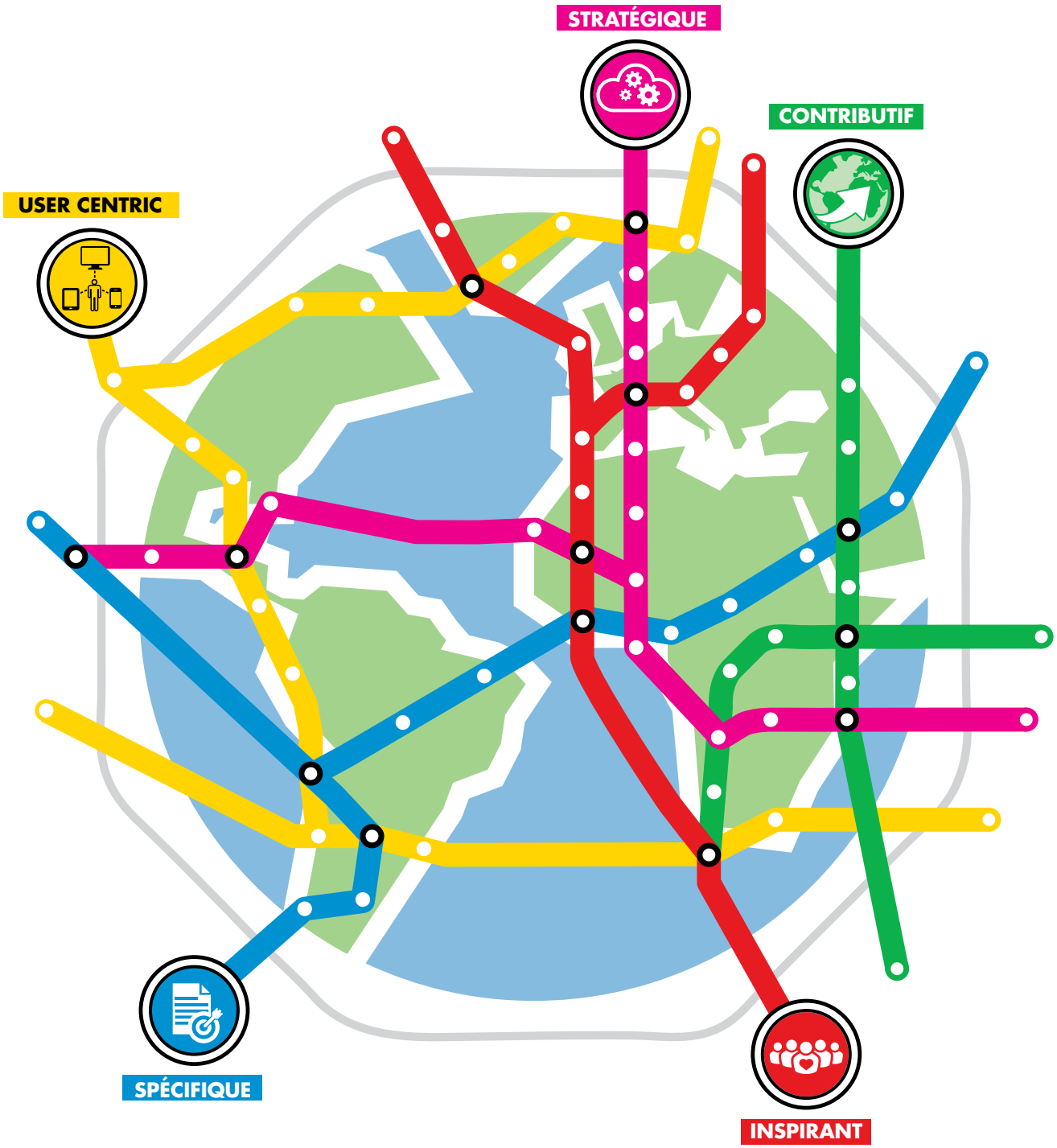
UTOPIES©

Datamaran®

MAKE REPORTING STRATEGIC AGAIN !

ETUDE SUR LES TENDANCES DU REPORTING **EXTRA-FINANCIER 2017**



« L'utopie est à l'horizon. Je fais deux pas en avant, elle s'éloigne de deux pas. Je fais dix pas de plus, elle s'éloigne de dix pas. Aussi loin que je puisse marcher, je ne l'atteindrai jamais. À quoi sert l'utopie ? À cela : elle sert à avancer » **EDUARDO GALEANO**

FAIRE AVANCER LES CONSCIENCES C'EST PRENDRE LA PAROLE SANS REPIT

Parler pour éveiller les esprits sur le développement durable, inspirer les gens et les dirigeants, pour penser autrement l'entreprise et le monde. Partager notre conviction qu'il n'y a pas de modèle économique viable sur une planète et dans une société en faillite. Parler pour faire naître le désir d'objectifs radicaux plutôt qu'incrémentaux, de solutions innovantes qui transforment les difficultés en opportunités, de modèles économiques positifs qui changent le monde et la vie des gens.

PARLER MAIS AUSSI ECOUTER

Ecouter tous ceux qui se sont donné pour rôle de transformer positivement la société, l'entreprise, les territoires. Les rencontrer, faire avancer la connaissance, faire progresser nos réflexions et nos clients à leur contact. Laisser de côté ce qui fait sensation pour s'intéresser aux solutions, et contribuer à l'émergence d'un monde plus créatif, humain et joyeux. **ECRIRE AUSSI**. Pour réfléchir, penser la suite, faire une pause. Ecrire pour toujours faire avancer la cause.

FAIRE AVANCER LES PRATIQUES

Nous sommes des utopistes, des militants mais aussi des praticiens et des experts de la transition vers le développement durable. Acupuncteurs du changement, nous concentrons nos efforts sur les points d'énergie les plus puissants pour faire avancer l'intégration du développement durable dans les stratégies : l'innovation et les marques positives, l'ancrage local et la dimension économique du développement durable. Mais aussi sur les secteurs-clefs par leur impact et leur influence : l'alimentation, la construction, le commerce, la mode, le tourisme…

FAIRE AVANCER LE MOUVEMENT DES ENTREPRISES A IMPACT POSITIF

Et parce que nous tenons à notre indépendance autant que nous croyons à l'interdépendance entre l'entreprise et ses environnements, parce que nous pensons que l'on peut mettre l'efficacité de l'entreprise privée au service de l'intérêt général, nous sommes aussi engagés avec passion dans le mouvement B Corp.

UTOPIES. OUVRIR DE NOUVELLES VOIES.

TABLE DES MATIÈRES

OUI, VOTRE REPORTING EST PLUS QUE JAMAIS UTILE... 04

INTRODUCTION 06

PARTIE 1
LE REPORTING RSE SERA STRATÉGIQUE OU NE SERA PAS

1.1 Démontrer la durabilité de la stratégie d'entreprise 08
1.2 Parler business model et création de valeur de manière intelligible 12
1.3 Faire état de la transformation de l'offre de produits et services 16
1.4 Convaincre de sa démarche d'innovation durable 22
1.5 Intégrer les risques RSE comme des risques financiers 25

PARTIE 2
MOINS MAIS MIEUX : DES INFORMATIONS PERTINENTES ET SPÉCIFIQUES À L'ENTREPRISE DANS SON CONTEXTE, DU PLUS LOCAL AU PLUS GLOBAL

2.1 Faire de la matérialité un principe de reporting universel 28
2.2 Se donner des engagements et objectifs radicaux et ambitieux 31
2.3 Faire état de sa contribution (ou son obstruction) aux Objectifs de Développement Durable 33
2.4 Le Reporting « In Context » du plus local au plus global 35

PARTIE 3
ET SI ON PENSAIT AUX UTILISATEURS ?

3.1 Digitaliser le rapport RSE pour le rendre interactif et ciblé 38
3.2 Le Big Data : nouveau paradigme du reporting 42

PARTIE 4
LE REPORTING RSE AU SERVICE DE LA MARQUE

4.1 Des medias innovants au service du reporting… et de la marque 44
4.2 Faire du reporting un outil de storytelling grâce à un « purpose » engagé et durable 49

UTOPIES : ADVOCATION PARTNER DE REPORTING 3.0 52

BIBLIOGRAPHIE 53

OUI, VOTRE REPORTING EST PLUS QUE JAMAIS UTILE…

Dans notre précédente étude prospective sur le reporting, parue en 2012 sous le titre « Sustainability reporting at crossroads », nous nous étions attachés à analyser plusieurs tendances émergentes (reporting intégré, reporting 360, data visualisation, reporting local, open data…) qui nous paraissaient susceptibles de redonner au reporting extra-financier son intérêt et son utilité d'origine.

Cinq années se sont écoulées… mais les choses n'ont peut-être pas tellement changé. Le constat d'une sous-utilisation du reporting, tant en interne que par les parties prenantes, reste d'actualité, et les leviers identifiés pour faire du reporting un outil au service de l'intégration stratégique de la RSE demeurent pertinents.

Pourquoi alors actualiser cette étude ? Parce que ces cinq dernières années ont aussi été très riches en innovations et expérimentations, tant méthodologiques que techniques et organisationnelles… Les tendances se précisent, s'affinent, se subdivisent, se croisent : de nouveaux sujets liés à l'intégration stratégique de la RSE, comme les nouveaux modèles économiques, l'innovation durable ou le marketing, font leur entrée dans les rapports. Au paradigme historique de la minimisation de leurs impacts négatifs, les entreprises les plus avancées ajoutent désormais celui, révolutionnaire, de la maximisation des contributions positives de leurs activités à la société – via notamment l'innovation et la marque. De fait les dimensions prospectives et de marché deviennent centrales – tant il est vrai que sur certains secteurs comme l'automobile, la révolution n'a jamais été aussi proche (fin des voitures à essence, accélération des motorisations hybrides ou électriques, émergence rapide de la voiture autonome qui semblait un rêve hier encore…). Avec le renouvellement de ces contenus dans les rapports, nous sommes aujourd'hui plus que jamais convaincus du rôle central du reporting extra-financier pour permettre aux entreprises de comprendre et d'accélérer la convergence entre RSE et business.

A travers cette nouvelle étude, nous souhaitons encourager le partage, la collaboration et l'esprit d'innovation qui nous semblent être les clefs de la réussite dans le reporting… à l'encontre d'une idée reçue qui a la vie dure et qui appréhende cet exercice d'abord comme un coût et une simple contrainte règlementaire.

A l'heure de l'hyper-connectivité et de la surabondance d'informations (y compris dans les rapports de développement durable !), nous nous sommes donnés pour objectif que notre étude puisse se lire en 60 minutes, soit deux trajets de métro écologiques, instructifs et (nous l'espérons) optimistes. Le défi est lancé : n'hésitez pas à nous faire part de vos retours sur les tendances présentées dans cette étude et de vos propres réflexions sur ces sujets ! Bonne lecture…

Elisabeth Laville, Fondatrice

Jocelyne Ozdoba, Manager

EXPERTS INTERROGÉS

Nous remercions nos partenaires, experts associés, clients, confrères et amis qui ont accepté de partager leur expérience et leur vision dans le cadre de cette étude.

France

- Laurence Vandaele, C3D et Nexans
- Maria Teresa Diaz Vidaña, Crédit Agricole
- Florence Didier-Noaro
- Adrian Zicari, ESSEC
- André De Marco, Fondation Nicolas Hulot
- Morgane Graffion, Global Compact France
- Michel Laviale, MEDEF et ORSE
- Mathilde Dufour, Mirova
- Lydia Sandner, Oekom Research
- Mélanie Czepik, ORSE
- Camille Saint-Jean, OREE
- Charlotte Théry Vercaemer, RacontR

International

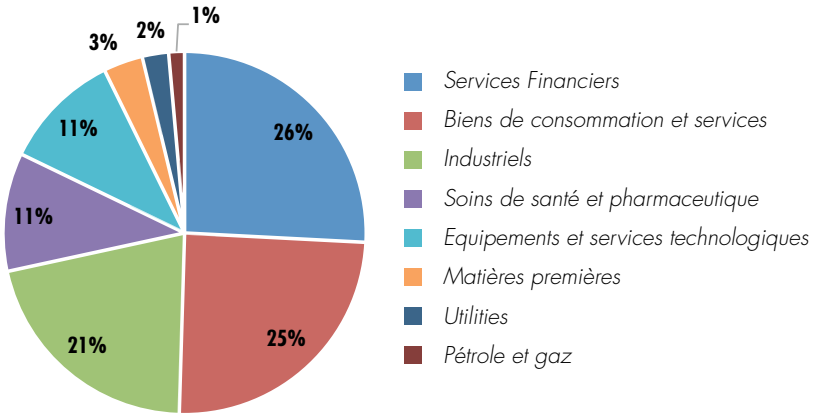
- David Pritchett, AccountAbility
- Mark Didden, AkzoNobel
- Elaine Cohen, Beyond Business
- Cornis Van der Lugt, BSD Consulting & expert associé UTOPIES
- Richard Marsh, British Telecom
- Paul Scott, Corporate Register
- Marjella Alma, Datamaran
- Anne-Claire Roux, Finance for tomorrow
- Mike Barry, Marks & Spencer
- Daniel Brooksbank, Responsible Investor

METHODOLOGIE

Nous avons travaillé avec nos outils de veille internes pour identifier les exemples qui nous paraissaient les plus intéressants dans des rapports français et internationaux. Datamaran nous a permis de mener une analyse approfondie des pratiques de reporting en France en élargissant le cadre de l'étude à l'ensemble des documents de référence portant sur l'année 2016 recensés par l'AMF et l'ensemble des rapports RSE[1] disponibles pour l'année 2016 pour les entreprises de plus de 1000 employés, d'après la base de données de l'INSEE. Au total, nous avons analysé 198 rapports RSE[2] et 275 documents de référence pour un total de 426 entreprises réparties en 8 industries.

Datamaran nous a également permis de renforcer nos capacités d'analyses pour aller au-delà de ce qui est visible à l'œil nu, grâce à une approche factuelle guidée par les données.

Datamaran®



1-2 : Comprend les rapports RSE, les rapports de développement durable, les rapports intégrés, les rapports annuels et les rapports d'activité le cas échéant, si ceux-ci intègrent le développement durable.

INTRODUCTION

Qui dit reporting RSE pense nécessairement au suivi et à l'optimisation de la performance RSE. Pourtant, au niveau planétaire, force est de constater que **notre « performance RSE » globale est plutôt mitigée**. Très récemment encore, la communauté scientifique estimait à seulement 5% les chances de parvenir à contenir le réchauffement climatique sous le seuil des 2°C[3].

Pour relever ces défis, le rôle des entreprises privées, générant près de 60% du PIB mondial[4] et sur la stratégie desquelles l'inflexion attendue est aujourd'hui incontestable, et a été rendu officiel dans l'agenda 2030 des Nations-Unies avec les Objectifs de Développement Durable. Et le reporting RSE demeure un outil privilégié pour **faire comprendre à chaque entreprise son rôle**. Pas uniquement en tant que support ou livrable, mais aussi et surtout par les **réflexions stratégiques qui doivent précéder la publication**.

25 ans de reporting plus tard, souvent poussées par la réglementation, les investisseurs et les donneurs d'ordre, les entreprises y ont alloué des ressources, ont créé une fonction et des milliers de professionnels se sont spécialisés sur ce sujet d'une complexité et technicité croissantes. Néanmoins, **la compréhension par l'entreprise des « grandes tendances » susceptibles d'impacter son activité à court, moyen ou long terme ; des risques et opportunités liés aux enjeux RSE ; des liens et interdépendances entre ceux-ci et son modèle économique, reste globalement faible**. Il s'agissait pourtant de la promesse du reporting intégré.

25 ans de reporting plus tard, même si un certain nombre d'acteurs ne publient toujours pas de rapport ou d'informations RSE, une **quantité importante de données extra-financières sont malgré tout disponibles**. Sont-elles pertinentes, comparables, exploitables et utilisées à bon escient par les experts ? Répondent-elles pour autant aux attentes de transparence des clients et à la quête de sens des collaborateurs ? Rien n'est moins sûr.

Optimistes par nature, nous avons identifié 4 grandes tendances qui sont selon nous susceptibles de redonner une portée stratégique au reporting dans un futur proche :

Stratégique

Spécifique et contributif

User-centric

Inspirant

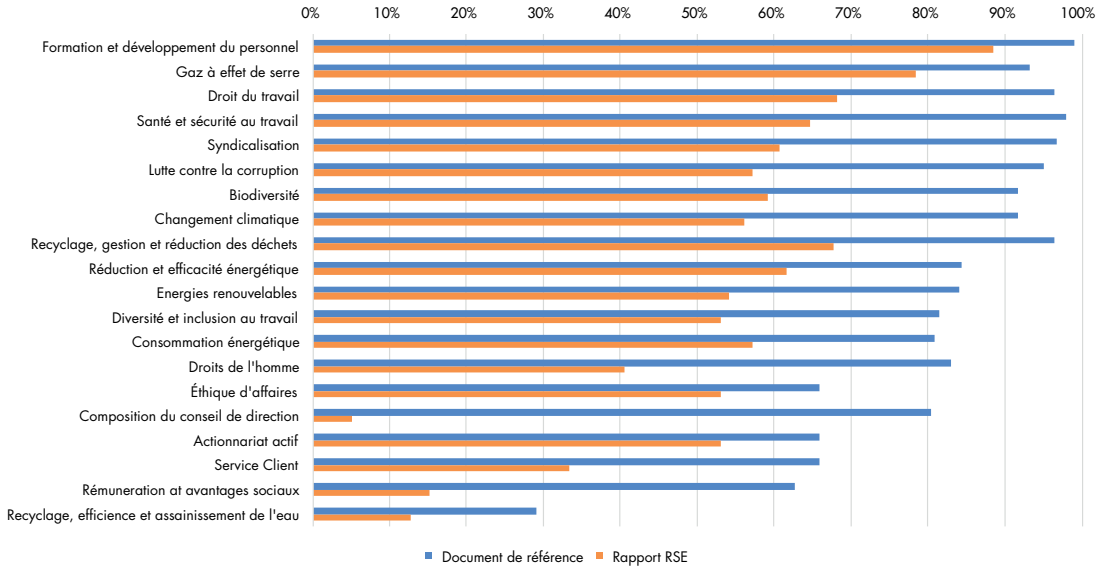
Sur chacune de celles-ci, nous vous proposons un état des lieux sur la base des rapports publiés en France, nous vous ferons découvrir une sélection d'initiatives les plus inspirantes et innovantes, et vous donnerons des clés pour continuer à faire avancer les pratiques.

3 : Le Monde, Août 2017, http://www.lemonde.fr/planete/article/2017/08/01/seulement-5-de-chances-de-limiter-le-rechauffement-climatique-a-2-c_5167201_3244.html

4 : DNV GL, Avril 2016, "Future of spaceship earth – Will the Sustainable Development Goals be reached?"

CE QUE REVELENT VOS DERNIERS RAPPORTS

// LES SUJETS SUR LESQUELS LES ENTREPRISES FRANÇAISES SONT LES PLUS PROACTIVES DANS LEUR REPORTING EN 2016



// LES SUJETS ÉMERGENTS MENTIONNÉS PAR LES ENTREPRISES DANS LEURS RAPPORTS

75% Droits de l'Homme

25% Protection des données (principalement dans les secteurs des services financiers, des biens de consommations, de l'industrie et des technologies)

17% Green IT (dans les secteurs technologiques et financiers)

// ET NOS CONFRÈRES EN EUROPE ?

PARTIE 1 – LE REPORTING RSE SERA STRATÉGIQUE OU NE SERA PAS

Une histoire à raconter, celle de la stratégie de l'entreprise, de l'évolution de son business model, de la transformation de son offre et de sa capacité à innover pour répondre aux grands défis de demain.

1.1 DÉMONTRER LA DURABILITÉ DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

L'intérêt du reporting, mais aussi sa complexité, ne résident plus aujourd'hui uniquement dans les indicateurs quantitatifs de progrès et de performance, mais également dans les « briques » qualitatives, démontrant la compréhension stratégique par l'entreprise des enjeux RSE qui lui sont propres. Les parties « description de l'entreprise » et « stratégie » comportent des éléments clés et déterminants pour les lecteurs, justifiant près de 34%[5] de consultations de rapports RSE sur Internet ! Or, pour pouvoir exposer ces aspects dans son rapport, encore faut-il que la réflexion ait été menée avec les principaux décideurs en interne. Alors que 90% des directeurs et managers dans le monde considèrent le développement durable comme important, une enquête récente affirme que seuls 60% pensent en réalité que leur stratégie d'entreprise intègre véritablement ces enjeux[6]. Et seulement 45% des stratégies présentées dans les rapports annuels du FTSE 100 intègrent effectivement les enjeux du développement durable.

« La plupart des rapports reflètent encore l'ancien monde de la RSE (tourné vers le passé et centré sur les problèmes et les risques). La RSE d'aujourd'hui, celle qui est prospective, appelle au changement, apporte des opportunités de croissance et crée de la valeur, n'est que très peu reflétée dans le reporting. »
Mike Barry, M&S

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

La bonne nouvelle est que les *hard law* et *soft law* vont aujourd'hui dans ce sens. C'était déjà l'absence de vision globale et le manque de compréhension de la stratégie d'entreprise à long terme dans les rapports, qui avaient conduit aux guidelines de l'IIRC. Les nouveaux Standards de GRI, publiés en 2016, placent au même niveau d'importance les « *General Disclosures* », c'est-à-dire les informations générales à fournir sur l'entreprise et sa stratégie (incluant activités, marques, produits et services, marchés, vision RSE de l'exécutif, risques et opportunités RSE) que les « Topic-Specific Disclosures », soit les indicateurs préconisés pour chaque enjeu matériel. La transposition française de la directive européenne sur la publication d'informations extra-financières, même si elle conserve les 42 thématiques, entérine à nouveau cette nécessité de rapporter sur le général et le spécifique.

// STATISTIQUES DATAMARAN

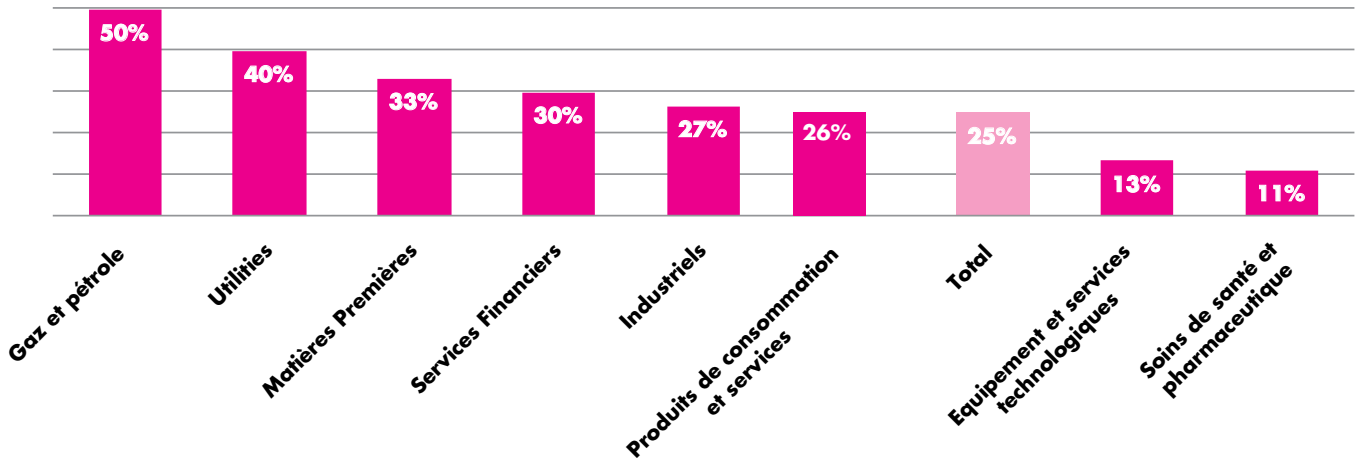
25 % des entreprises détaillent dans leurs rapports la contribution de la RSE à leur stratégie d'entreprise (29 % dans les documents de référence et 20% dans les rapports RSE).

44 % des entreprises intègrent des indicateurs de performance financière dans leur rapport RSE.

5 : Reichweite und Nutzung von digitalen Nachhaltigkeitsberichten, ELOY BARRANTES, EVA SCHNEEWEISS, CSR MAGAZIN 03/2017

6 : MIT Sloan Management Review (Mai 2017), Corporate Sustainability at Crossroads, Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times.

Répartition par secteur de la contribution de la RSE à la stratégie d'entreprise en %



Périmètre : Rapports Développement Durable et Documents De Référence

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : Définir une stratégie avant le reporting

A l'heure où nombre d'entreprises se lancent dans l'aventure du reporting intégré, il est primordial d'articuler ces travaux avec les chantiers internes de renouvellement de la stratégie et de s'assurer que le projet soit porté par les principales directions concernées (Finance, Risques, Marketing stratégique, directions métiers et RSE), avant même les Directions de la Communication et des Relations Investisseurs, afin ne pas presser ces réflexions complexes pour la sortie d'un rapport. La définition du projet d'entreprise ou du « purpose » de ses marques (voir « Un purpose engagé et durable au travers du reporting ») constituent également des occasions privilégiées pour mener ces réflexions stratégiques.

« Le premier élément que je regarderai pour évaluer un rapport intégré sera la partie sur la stratégie. Quelle est la stratégie, qu'est-ce que cette entreprise essaie de construire à court, moyen et long termes ? Quel est le niveau d'intégration des questions de développement durable ? Ensuite, je regarderai la section sur les risques et leur prévention. D'ores et déjà avec ces deux sections vous devez pouvoir vous faire un avis sur le fait que l'entreprise ait ou non vraiment mené un processus d'élaboration d'un rapport intégré. »

David Pritchett, AccountAbility

#2 : Considérer le reporting intégré comme un outil d'amélioration de la qualité du reporting sur les aspects de stratégie

Les principes de reporting décrits dans le framework de l'IIRC ne sont pas forcément à appliquer à la lettre et ne doivent pas faire l'objet d'un rapport spécifique. Intégrer ces principes dans les publications existantes et notamment règlementaires, va dans le sens d'une amélioration continue, le reporting intégré n'est pas une fin en soi.

« L'IIRC est davantage un cadre de réflexion qu'un standard de reporting »

Adrian Zicari, ESSEC

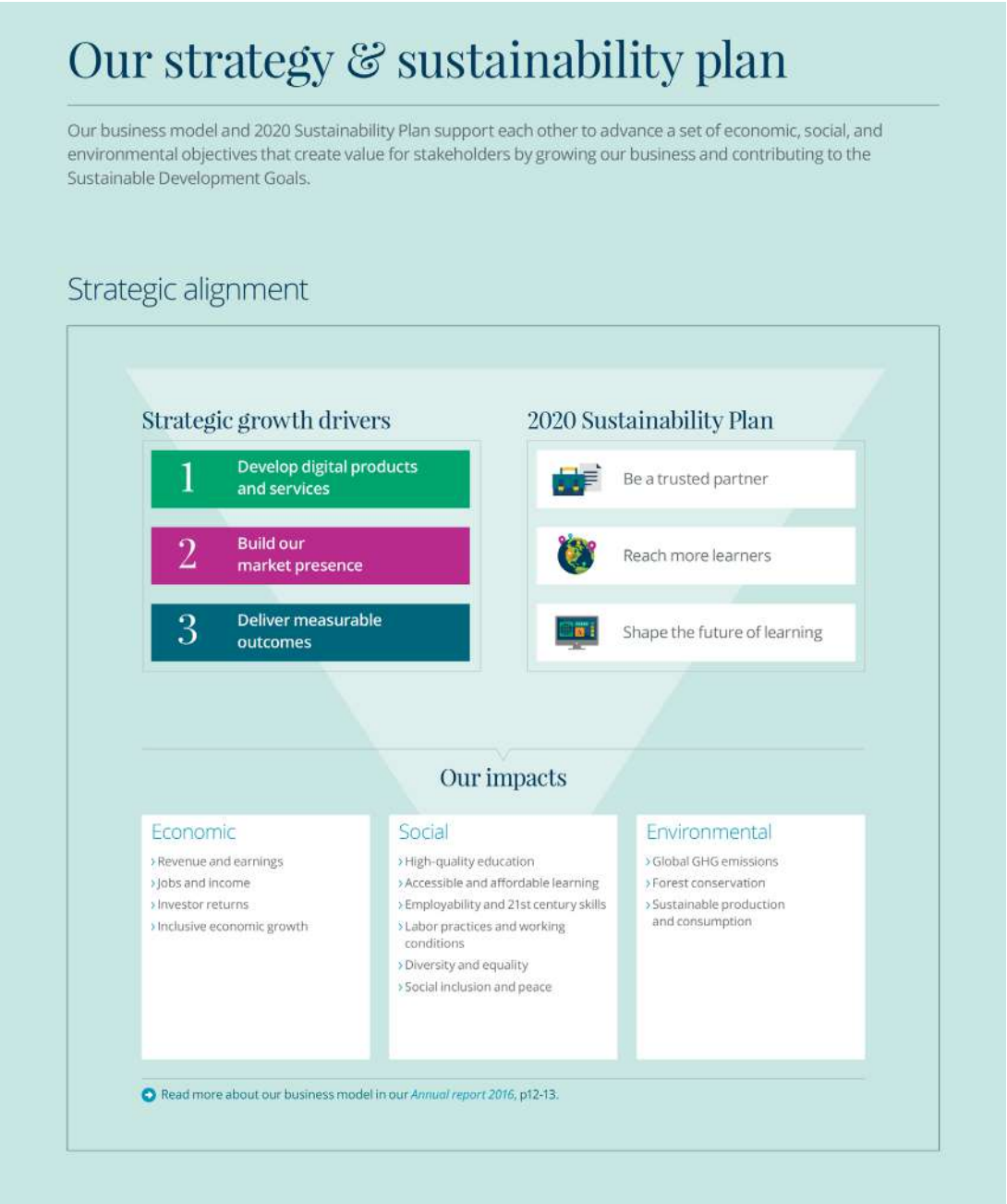
#3 : Bien choisir vos indicateurs connectés

La valorisation financière des impacts ou de la plus-value environnementale, sociale ou sociétale de l'activité n'est pas une fin en soi, et les méthodes sur le capital immatériel restent pour la plupart au stade expérimental. Afin de démontrer la portée stratégique de certains enjeux RSE, il est néanmoins intéressant de concevoir des « indicateurs connectés » entre le financier et l'extra-financier sur des sujets faisant l'objet d'un pilotage effectif en interne (par exemple la performance des actifs immobiliers au regard de leur performance environnementale).

// BONNES PRATIQUES

Pearson - Sustainability Report 2016 et Annual Report 2016

Convergence de la stratégie d'entreprise et de la stratégie RSE



Crédit Agricole S.A. : un rapport intégré fruit d'un long processus de réflexion interne, à poursuivre dans les prochains exercices

• Une présentation pédagogique des activités et de la gouvernance du Groupe, explicitant notamment les implications de la juxtaposition des statuts côtés et coopératifs d'entités du Groupe.

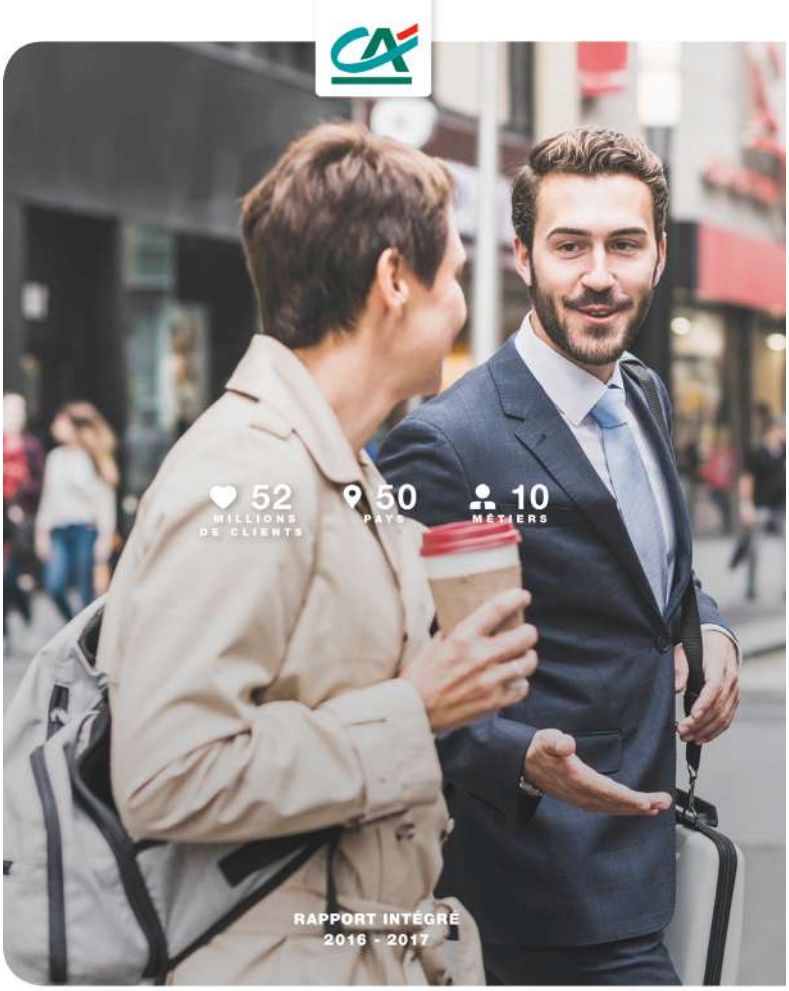
• Un fil conducteur : la stratégie d'entreprise à 2020.

• Le fruit d'une mobilisation en interne impliquant les instances de gouvernance et les dirigeants, avec une impulsion donnée par la Direction du Développement Durable qui a impliqué d'autres fonctions telles que la Finance, les Ressources Humaines, la Stratégie, l'Inspection générale et la Communication, suivi d'un pilotage pris par la Direction Financière dans la production effective du rapport intégré, avec un travail collectif des autres fonctions.

• Un exposé des grandes mutations sociétales, fruit des outils de veille existants au sein de chacune des directions.

• Une présentation de la valeur créée par le Groupe en tant que financeur de l'économie avec des indicateurs économiques associés, restant à étayer sur les autres capitaux avec un renvoi au document de référence par exemple.

• Une démarche d'« Integrated Thinking » engagée en interne qui a vocation à se poursuivre dans le temps.



CRÉDIT AGRICOLE S.A.

« Il y a vraiment eu une réflexion avant d'arriver à ce rapport intégré qui est avant tout le fruit d'une mobilisation interne des différents métiers. Ce rapport est une première pierre dans le chemin de « l'integrated thinking », d'autres étapes restent à parcourir et mûrir collectivement.»

Maria Teresa Diaz Vidaña, Crédit Agricole, Responsable Ligne métier DD, Direction du Développement Durable

1.2 PARLER BUSINESS MODEL ET CRÉATION DE VALEUR DE MANIÈRE INTELLIGIBLE

Les organisations ayant changé pour un modèle d'affaires orienté vers le développement durable ont deux fois plus de chances d'en générer du profit que celles qui ne l'ont pas intégré[7]. C'est donc un sujet d'intérêt croissant des investisseurs et autres parties prenantes.

L'approche plébiscitée par une majorité d'entreprises pour parler du business model (63% du FTSE 100 en 2017, contre 25% en 2013)[8] est de **décrire le processus de création de valeur** en explicitant les *inputs* et outputs des activités de l'entreprise conformément aux lignes directrices de l'IIRC et dans une minorité des cas (39%), ce que cela génère en termes de capitaux des points de vue financier et extra-financier.

L'exercice préalable à la formalisation du business model dans le reporting n'a d'intérêt que lorsqu'il met en évidence **certains liens, voir dilemmes entre les différents types de capitaux**, et explicite **la transformation dans le temps de ce business model** ainsi que les innovations et expérimentations associées. Encore souvent, les business model figurant dans les rapports sont une description relativement « scolaire » et « statique » des 6 catégories de capitaux proposées par l'IIRC (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et relationnel, et naturel) sans mise en perspective par rapport à la stratégie d'entreprise. Souvent, ces catégories de capitaux sont simplement assorties d'un indicateur de performance issu de la stratégie RSE. Rares sont les rapports qui sont réellement parvenus à quantifier le résultat de l'activité sur les différents types de capitaux.

« Depuis la création de la GRI dans les années 1990, les entreprises ont été poussées à être transparentes sur de nombreux enjeux qui leur étaient sensibles. Au fil des années, l'accent a, petit à petit, été mis sur l'amélioration de la qualité des données et le fait d'en disposer toujours davantage. Aujourd'hui, ce qui intéresse les professionnels sont les liens entre les différents capitaux, financiers et non financiers, et l'explication du contexte, afin de mieux comprendre comment l'entreprise fonctionne et évolue à plus long-terme. »

Cornis Van der Lugt, BSD Consulting

« La mise en perspective historique et dans la durée du business model est souvent absente des rapports. Il manque de projection dans le temps. »

Michel Laviale, MEDEF / ORSE

// STATISTIQUES DATAMARAN

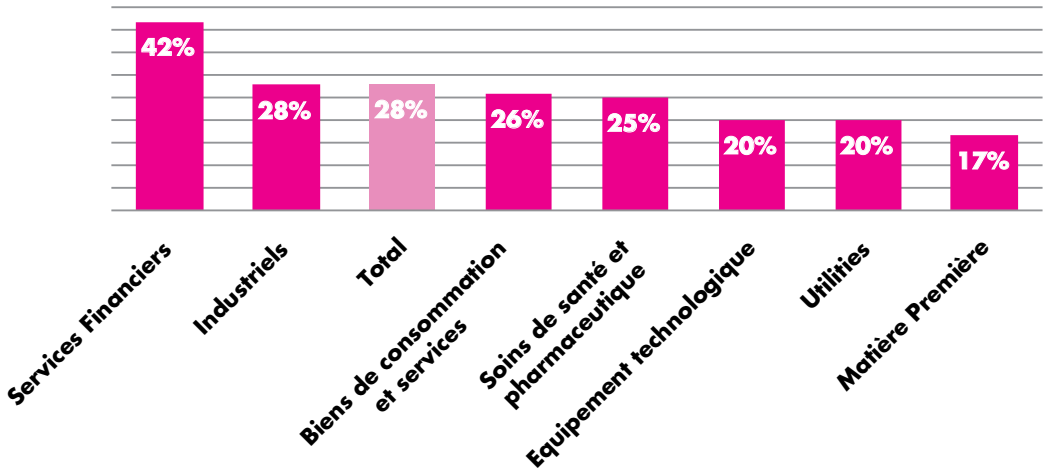
50% des entreprises rapportent sur leur modèle d'affaires mais seulement 28% le mentionnent dans leur rapport RSE.

9% des entreprises intègrent la dimension de durabilité dans la définition de leur modèle d'affaires.

7 : MIT Sloan Management Review (Mai 2017), Corporate Sustainability at Crossroads, Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times.

8 : Integrated Reporting <IR> (Oct. 2016), Creating Value, The cyclical power of integrated thinking and reporting. Disponible sur : http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/11/CreatingValue_IntegratedThinking_.pdf

Répartition sectorielle des entreprises qui rapportent sur leur modèle d'affaires dans leur rapport RSE :



Périmètre : Rapports Développement Durable

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

Dans le cadre de la transposition française de la directive européenne sur la publication d'informations extra-financières, il est demandé de rapporter sur son modèle d'affaires : « Art. R. 225-105. – I. – La déclaration de performance extra-financière (…) et la déclaration consolidée de performance extra-financière (…) présentent le modèle d'affaires de la société »

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : Etre transparent sur la durabilité réelle du business model

Souvent la taille et la diversité des activités couvertes par l'entreprise rendent difficile (et assez théorique) la description du business model. Il est important de distinguer le business model des différentes activités de groupes diversifiés et d'apprécier la durabilité de chacun d'eux, ainsi que la durabilité de l'ensemble du groupe.

A cet égard, il est désormais important de détailler et présenter avec les revenus, les externalités positives à maximiser. En effet, une externalité positive peut également être transformée en revenus additionnels, si l'on identifie qui paie pour le bénéfice sociétal qu'elle représente. La démarche peut être réalisée avec les coûts pour les externalités négatives à minimiser, car ces dernières peuvent être transformées en coûts additionnels, via des écotaxes par exemple. Une entreprise pourra avoir une politique RSE mature et des engagements ambitieux et pertinents tout en étant dans un secteur d'activité dont le modèle économique est par nature controversé. Décrire son modèle économique dans le cadre de son reporting, c'est donc aussi faire état de ces dilemmes et de la manière dont l'entreprise entend les gérer. Les frameworks du WBCSD sur le capital social (social capital protocol) ou naturel (natural capital protocol) permettent de clarifier les différentes méthodologies possibles pour comprendre et quantifier les interactions entre l'entreprise et son éco-système plus vaste.

#2 : Evoquer la transformation du (ou des) business model(s) et les innovations en la matière

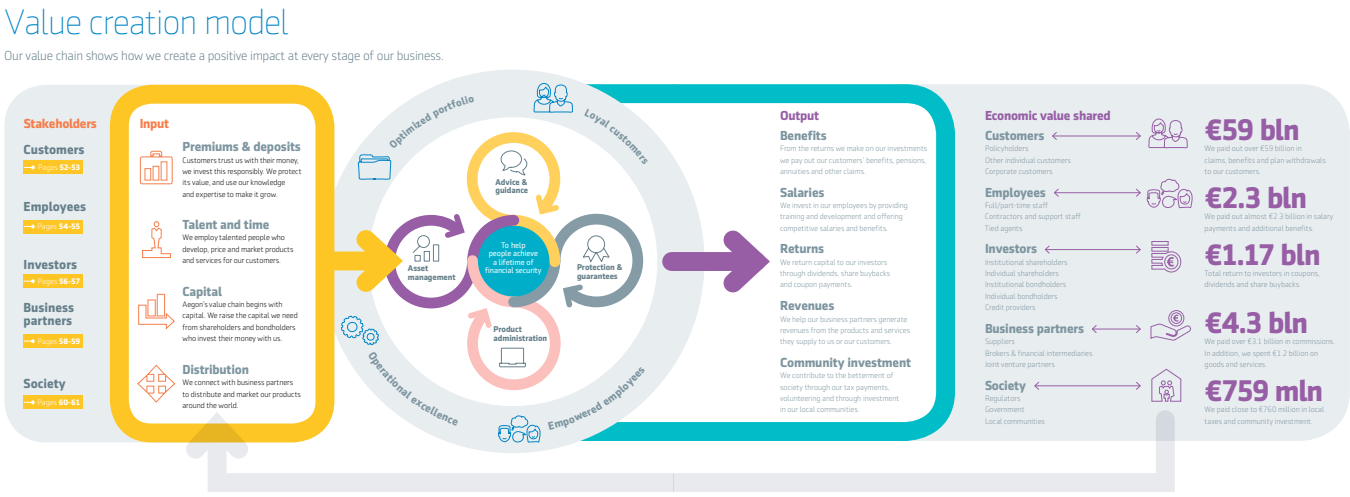
Le reporting doit également présenter les démarches engagées en matière d'évolution et d'innovation des business models afin de rendre ceux-ci plus durables.

Expliquer comment l'entreprise se transforme pour s'adapter à ces enjeux est un sujet de reporting.

// BONNES PRATIQUES

Aegon – Annual Review 2016

Description pédagogique du schéma de création de valeur, accompagné d'une problématisation de celui-ci et quantification des résultats. Les dilemmes autour de la création de valeur sont exposés avec beaucoup de transparence.



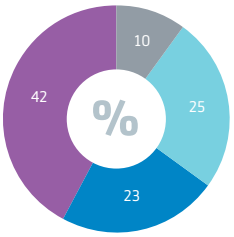
Create and share value for our customers

We build customer satisfaction and loyalty, which adds value to our company.

€59 bln

In 2016, we paid out €59 billion in customer claims, benefits and plan withdrawals.

NPS performance



This chart shows our NPS performance compared to competitors in the US, the Netherlands, the UK, and Hungary, and is weighted on International Financial Reporting Standards and capital figures.*

* Due to missing data, the 2015 Review did not contain the correct benchmark scores for the 3rd and 4th quartiles, which should have been, respectively, 41% and 47%.

One of the key measures by which we define success or failure is by understanding the perspective of our customers.

Customer experience is the responsibility of the business units' management teams. We believe that the country units are best placed to know their markets and their customers, but we also know that units can learn from each other and replicate successes.

To encourage this kind of learning from each other, our Customer Strategy Campus[1] provides an opportunity for customer service professionals to meet for two days to exchange expertise and ideas.

Measurable improvements

Our NPS[2] program is an integral part of our transformation from a product-oriented, to a customer-centric company.

Research shows a strong link between NPS growth and a company's performance compared with its peers. A high NPS drives higher performance as customers buy more, stay longer, refer friends and family, and provide meaningful feedback.

NPS coverage is the percentage of our business[3] that uses NPS as a measure of customer loyalty. The 2016 figure was very high at 97%, underlining that NPS is now universally adopted across nearly all our markets. We also measure our NPS performance benchmarked against peers in our three main markets[4] as well as in Hungary. 2016 saw marked progress in our NPS performance.

We were also pleased to see the percentage of our businesses with benchmarked performance in the first and second quartile, rising to 10% and 25% respectively.

Moving with the times

Our NPS improvements can be attributed to the measures we are taking to get closer to customers. While we primarily offer products through brokers, agents, banks and financial advisors, we also increasingly offer information, products and services online, through direct marketing, and with distribution partners – such as retail chains outside the financial industry. We saw a slight rise in the percentage of direct to customer sales from 15% to 16%.

Touchpoint NPS

We made significant progress in our measurement of touchpoint NPS (tNPS) – the collection of feedback about a specific interaction between the company and customer. Several country units saw double digit improvement, including Turkey, India, Hungary, and Brazil.

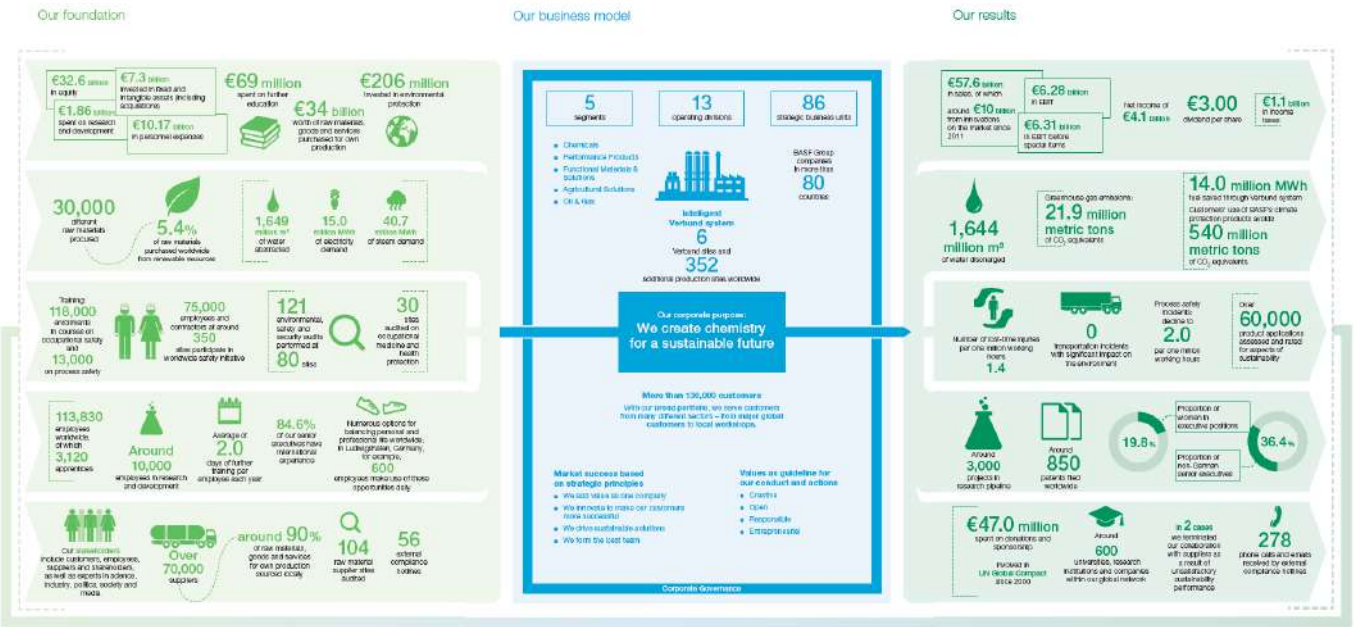
In the US, we learned that some of our annuity customers were dissatisfied with their experience; this related to withdrawing money from their policies. Our US customer experience team partnered with the annuities team to map the customer journey, launch additional surveys and perform in-depth customer interviews to fully understand the low score.

We implemented changes including simplifying the process and forms needed from our customers. Overall NPS improved 16% and we saw an 8% reduction in related calls as a result.

1 Formerly known as the Customer Loyalty Forum or CLF.
2 Net Promoter Score, a registered trademark, is a standardized metric used to measure customer loyalty.
3 Weighted by IFRS capital.
4 USA, UK and the Netherlands.

BASF – Creating Value Report 2016

Transparence sur la durabilité et les résultats de l'activité, positifs comme négatifs



Marks & Spencer – Annual Report & Financial Statements 2016

Mise en évidence des spécificités du business model pour chacune des activités

BUSINESS MODEL THE M&S DIFFERENCE

How our activities deliver **financial** value

1. Listen & Respond
Understanding our customers' changing needs informs every product we make and service we offer.

2. Strategy & Planning
Robust financial management ensures we are able to continue to invest in our business and deliver profitable growth for our shareholders.

3. Develop & Design
New ideas fuel future performance, which is why attracting and retaining the right talent is central to the future of our business.

4. Source & Buy
We capitalise on the **strong, long-term relationships** we have with our suppliers to deliver efficiencies, improve margins and drive profitability without compromising on the quality of our products.

5. Brand & Sell
Our brand is at the heart of the M&S difference and we **create unique products** that drive financial value.

6. Serve & Engage
We build and maintain **customer loyalty** by investing in customer service and linking it to our employee benefits.

How our activities deliver **non-financial** value

1. Listen & Respond
Our customers' **trust in the M&S brand** is a key point of difference. We retain this competitive advantage by doing things in the most responsible way – we do the work so our customers don't have to.

2. Strategy & Planning
We **improve efficiency and reduce waste** across the business through the effective use of our resource and sourcing systems.

3. Develop & Design
By **cultivating talent and encouraging entrepreneurialism**, we have an engaged and autonomous workforce empowered to develop innovative new products and ideas.

4. Source & Buy
We are leading the way on **sourcing products with integrity** to exceed customers' expectations on quality, safety and sustainable sourcing.

5. Brand & Sell
We have built our brand on **robust standards** of responsibly sourced products and services.

6. Serve & Engage
We bring our brand to life by **driving engagement and participation** in-store, online and through Spark Something Good.

How our activities deliver **strategic** value

1. Listen & Respond
By analysing **what our customers want**, we ensure our growth plans are right for the future of M&S.

2. Strategy & Planning
By carefully managing our property portfolio, we ensure we have the **right stores in the most convenient locations**, meaning we can **reach more customers** and deliver sustainable sales growth.

3. Develop & Design
By constantly **improving product quality and choice**, we drive growth by making M&S more relevant to our customers more often.

4. Source & Buy
Our progress towards a more **flexible and direct sourcing** operation is benefiting our Clothing & Home margins.

5. Brand & Sell
We sell our products through our **own branded channels**, empowering us with the ability to grow and develop them in the way that is right for our customers.

6. Serve & Engage
The rationale behind **every strategic decision starts with our customer** and we drive a high-performance culture built around giving them great products and service.

1.3 FAIRE ÉTAT DE LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES

La transformation de l'offre de produits et services est un pilier fondamental dans les stratégies d'entreprises durables. Nombre d'entreprises mettent au cœur de leur offre des produits et services responsables, mais combien rapportent précisément sur ce sujet ? A l'inverse, combien y a-t-il d'entreprises se réclamant d'une offre « 100% durable » et étant réellement en mesure de le démontrer ?

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

Plusieurs raisons, notamment réglementaires, peuvent expliquer le retard des entreprises sur le sujet :

• Les standards de reporting n'incluent pas encore de sujets ni d'indicateurs liés à la transformation progressive de l'ensemble de l'offre. La GRI inclue des aspects tels que l'information sur les produits ou le marketing responsable tournés vers la réduction de la l'impact sur l'environnement et la société du produit mais non le portefeuille de produits en lui-même.

• Les obligations de reporting concernent historiquement assez peu l'offre, l'innovation, le marketing et la stratégie commerciale.

Les agences de notation commencent de leur côté à intégrer la nature et l'impact des offres de produits et services des entreprises dans certaines de leurs évaluations à la demande des investisseurs, et notamment dans le cadre de stratégies d'investissement thématiques ou « à impact ».

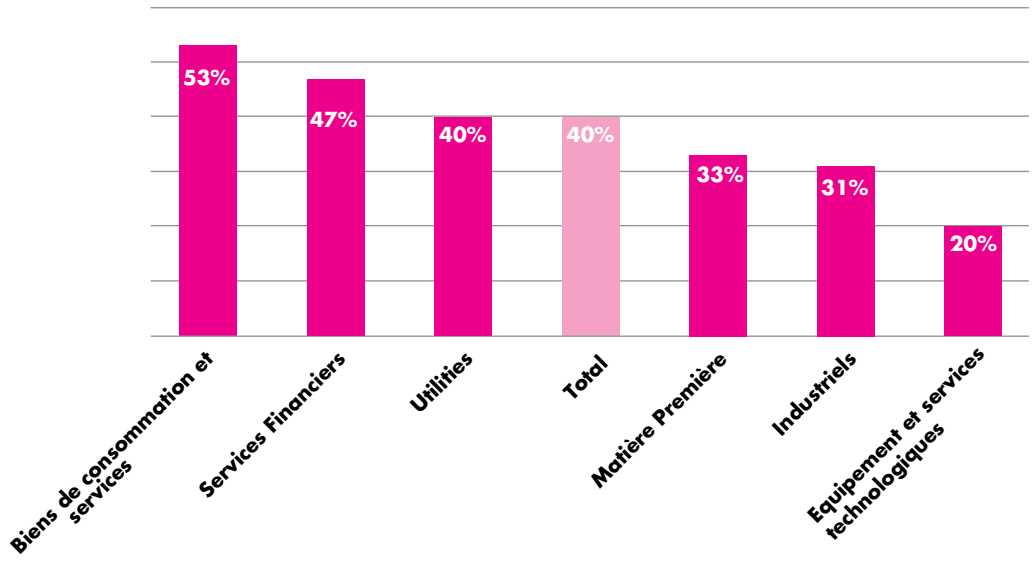
C'est le cas de l'agence de notation Oekom Research, qui a développé « *Oekom Sustainability Solutions Assessment* » qui fournit des informations détaillées sur la contribution positive, neutre ou négative (obstruction) du portefeuille de produits et de services d'une entreprise à la réalisation des Objectifs de Développement Durable, globalement et pour chacun des objectifs. L'agence fournit les résultats de l'analyse sous la forme d'un score global qui est complété d'une série de données spécifiques à chaque Objectif. Le score global est calculé sur la base des objectifs les plus matériels pour chaque entreprise et permet de comparer la performance de plusieurs portefeuilles de produits. Les investisseurs disposent grâce à cet outil d'une évaluation globale de la performance des entreprises en matière de développement durable, tant sur la performance ESG des entreprises que sur les impacts environnementaux et sociaux de leurs portefeuilles de produits et services au prorata du chiffre d'affaires. Il ne suffit donc pas aux entreprises de lancer un seul produit ou service responsable mais bien de prendre en compte cette durabilité dans l'ensemble du portefeuille d'activités.

« Nous effectuons une analyse sur 15 objectifs (7 sociaux et 8 environnementaux) afin de déterminer si l'impact de chaque produit et service est positif, nul ou négatif au regard de ces objectifs »
Lydia Sandner, OEKOM

De la même manière, Vigeo Eiris Rating a développé une offre « Biens et Services Durables ».

// STATISTIQUES DATAMARAN

40% des entreprises rapportent sur la responsabilité de leurs produits et services dans leur rapport RSE.



Périmètre : Rapports Développement Durable

« Les entreprises tentent de faire du développement durable une priorité sans nécessairement changer leur offre. Autrement dit, elles font exactement la même chose avec un meilleur impact opérationnel, mais la façon dont le développement durable transforme leur business n'est souvent pas clair. »
David Pritchett, AccountAbility

« Nous appelons "Eco premium solution" notre ligne de produits les plus responsables. De plus, l'utilisation de notre outil "Customer-Focused Product Stewardship" (CFPS), nous permet d'aligner les caractéristiques de comportements d'achat de nos clients avec la sécurité des produits et leur quête de responsabilité. »
Mark Didden, Akzo Nobel

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : Agir sur les deux fronts : l'impact et la contribution

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

La transposition de la directive européenne sur la publication d'informations extra-financières introduit, bien que discrètement, la notion d'offre de produits et services dans le reporting :

Article 2 du décret : « *Une description des principaux risques liés à l'activité de la société ou de l'ensemble de sociétés y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires,* ***ses produits ou ses services*** »

Par ailleurs, l'article 173 de la loi de transition énergétique et écologique va dans le sens d'un reporting sur l'offre s'agissant de l'impact carbone, en introduisant le reporting sur « *l'impact de l'usage des produits et services* », même si l'opérationnalité de cette mesure reste discutable.

En tout état de cause, rapporter sur la durabilité de son offre aujourd'hui, c'est être à la fois transparent sur l'impact étendu de celle-ci sur la société et l'environnement (« less bad »), et faire état de sa contribution dans la résolution de certains défis sociétaux (« more good »). Cela ouvre également la voie à des

reporting accessibles à d'autres cibles que le public expert (par exemple les consommateurs, voir partie 4 « Des media innovants au service du reporting »).

Certaines offres sont par essence plus vertueuses que d'autres. L'économie de la fonctionnalité peut par exemple faire l'objet d'un reporting spécifique, en lien avec le business model de l'entreprise (voir partie 1 « Parler business model et création de valeur de manière intelligible »).

Le reporting sur l'offre responsable passe aussi par des indicateurs connectés qui lient par exemple la performance du produit à l'attention portée aux clients ou à son impact environnemental. Ces indicateurs sont donc intéressants à piloter tant par la Direction RSE que par les marchés.

#2 : Co-construire les méthodologies en interne et faire évoluer les taxonomies[9] à l'échelle du secteur

La définition par une entreprise des critères d'offre responsable et des indicateurs de performance en la matière, est souvent un exercice complexe et doit associer d'autres fonctions que la RSE, en particulier le marketing (voir partie 4 « Des media innovants au service du reporting »). Des initiatives sectorielles peuvent également se révéler extrêmement intéressantes, comme celle de la Positive Impact Finance : un groupe de banques et d'investisseurs ayant publié un référentiel commun dédié à aider les investisseurs à repérer les activités à impact positif ainsi que des solutions collaboratives, pour contribuer à les financer.

Il est intéressant de noter que c'est dans le cadre des travaux de Place sur l'investissement responsable et notamment lors de la création du label TEEC et CID que des premières nomenclatures des produits et activités éligibles et donc considérées « responsables » ont été établies. Des travaux de cette nature sont en cours dans le cadre du « High Level Expert Group on Sustainable Finance » de la Commission Européenne.

Le statut B Corp intéresse aujourd'hui les grands groupes (comme Danone) et place l'offre positive au cœur de sa raison d'être. Un questionnaire en ligne gratuit est disponible (le B Impact Assessment) pour tester son éligibilité et repérer les critères phares qui responsabilisent l'offre, ce qui en fait également un riche outil de reporting. Les questions posées en ligne, dans le pilier Business Model sont organisées en deux sous-thèmes « Customer product and Services » et « Impact Improvement », attestant de la prise en compte de la notion d'offre responsable.

// BONNES PRATIQUES

L'Oréal – Rapport d'avancement 2016

Des objectifs affichés de généralisation de l'offre responsable

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2016	RÉSULTATS 2015
100 % des produits L'Oréal présenteront un bénéfice environnemental ou social. À chaque fois qu'un produit est inventé ou rénové, son profil environnemental ou social est amélioré sur **au moins l'un des quatre critères suivants :**	**82 %** ✓ **des produits nouveaux ou rénovés** présentent un profil environnemental ou social amélioré.	74 %
• la nouvelle formule réduit son empreinte environnementale, notamment son empreinte eau ;	**27 %** ✓ **des produits nouveaux ou rénovés** présentent un profil environnemental amélioré grâce à une nouvelle formule dont l'empreinte environnementale a été réduite.	
• la nouvelle formule utilise des matières premières renouvelables, issues de sources durables ou de la chimie verte ;	**18 %** ✓ **des produits nouveaux ou rénovés** présentent une amélioration de leur profil environnemental grâce à une nouvelle formule intégrant des matières premières d'origine renouvelable, sourcées de façon responsable ou respectant les principes de la chimie verte.	
• le nouveau produit a un impact social positif ;	**10 %** ✓ **des produits nouveaux ou rénovés** présentent un profil social amélioré car ils intègrent des matières premières issues de programmes de *Solidarity Sourcing*.	
• le profil environnemental du nouveau packaging est amélioré.	**57 %** ✓ **des produits nouveaux ou rénovés** présentent un profil environnemental amélioré grâce à un emballage dont l'empreinte environnementale a été réduite.	

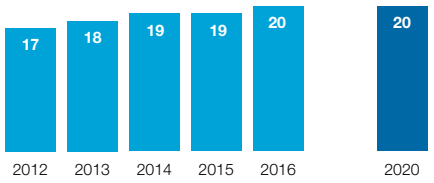
9 : Nomenclature des activités et produits considérés comme responsables

Akzonobel – Annual Report 2016

Des objectifs commerciaux liés aux produits et services responsables

Target 20%

Eco-premium solutions with customer benefits
in % of revenue
■ Target



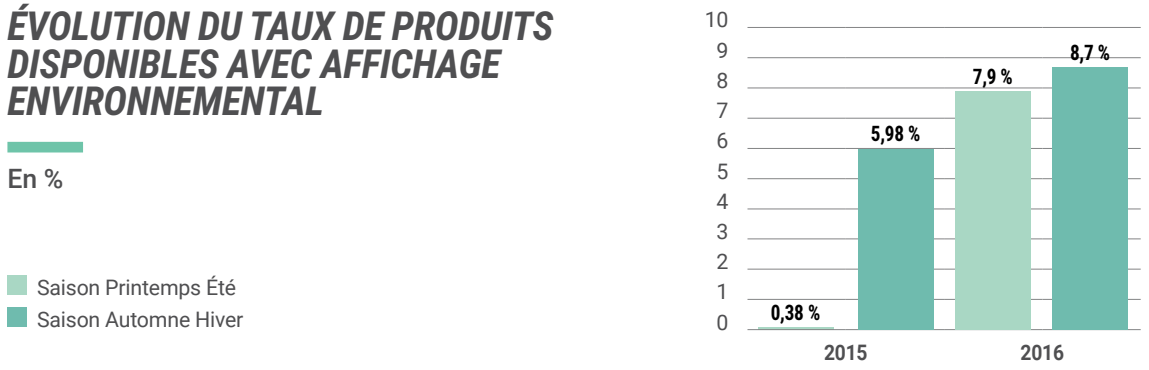
For more details see Note 4 of the Sustainability statements.

Marks & Spencer – How we define Plan A products attributes

Définir des critères pour une offre responsable

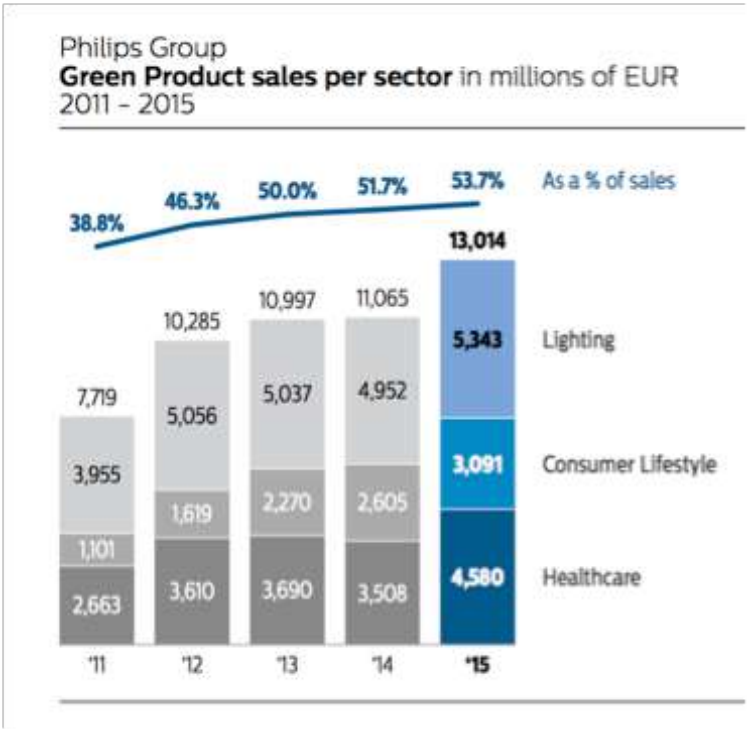
Attribute	Description
Fair Partner (continued)	
Sustainable Flower Harvesting Programme	Flowers and plants that are sustainably harvested directly from the wild in South Africa but monitored by the Flower Valley Conservation Trust to ensure they are not over-harvested and that disadvantaged rural communities in the area are supported.
Animal Welfare	
Cruelty Free	Homecare products produced in accordance with the Cruelty Free International /BUAV Humane Household Products Standard
Free Range Eggs (where >10% of the product)	Eggs that are free range or products which contain more than 10% egg and all the egg is free range.
Free Range Protein	All free range protein meets industry leading high welfare free range standards.
Oakham™ Chicken	Chicken reared to M&S Oakham™ chicken standards.
Outdoor Bred Pork	All Outdoor Bred Pork meets industry leading high welfare standards.
Farming / Factory	
AISE Charter for Sustainable Cleaning	For companies producing M&S homecare products which have been independently audited to confirm they meet the AISE Charter for Sustainable Cleaning requirements.
M&S Approved Sustainable Wine Scheme*	For wine that comes from a vineyard / winery that is a member of an M&S Approved Sustainable Wine Scheme in the relevant country.
Validated as a Silver or Gold Factory on the M&S How We Do Business (HWDB) Scorecard*	Products which come from a factory that has achieved either Silver or Gold on the M&S HWDB Scorecard and has been validated by independent industry experts.
Process	
Significant Carbon Footprint Reduction (>25%) *	For products that have been independently reviewed by technical specialists who confirm the carbon footprint has been reduced by >25%.
Significant Carbon Footprint Reduction through Bulk Shipping of Wine *	For wine products that have been independently reviewed by technical specialists who confirm the carbon footprint has been significantly reduced as a result of being shipped in bulk to Europe and then bottled rather than being bottled at source.
Carbon Neutral *	Products which have been independently assessed to confirm a carbon reduction of at least 25% and are in accordance with the requirements of PAS 2060 on carbon neutrality.
Food Waste Reduction (through Packaging or Processing) *	For categories where waste may be a significant issue (e.g. bakery, product, protein, juice, delicatessen, and food on the move) and where products have had their life extended through new packaging or improved processes (e.g. skin packed meat or UV treated bread).
MPS Qualification (A Standard)	For flowers or plants where the grower / site has achieved the MPS-A standard.
Waterless Packaging for Flowers	For direct delivery flowers which are delivered to customers without the use of water through the use of Modified Atmosphere Packaging (MAP) bags and dry despatch.

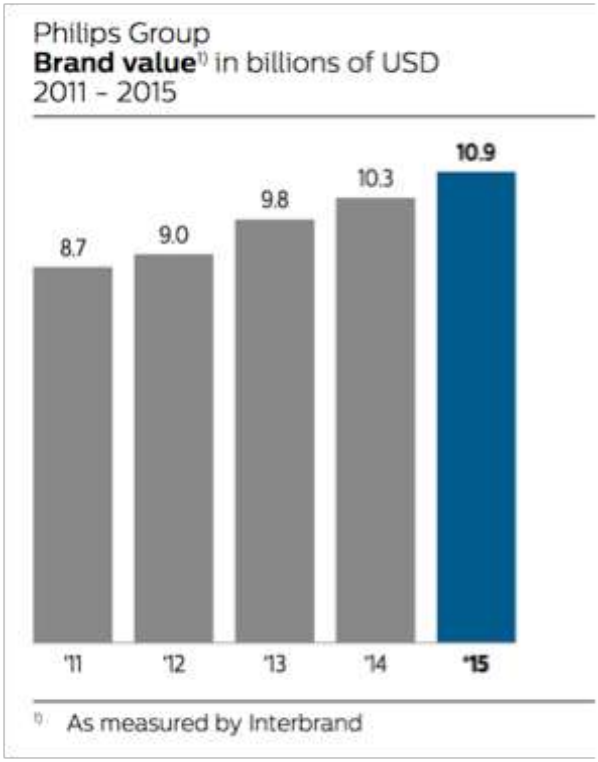
Decathlon – Rapport Développement Durable 2016



Philips – Site internet

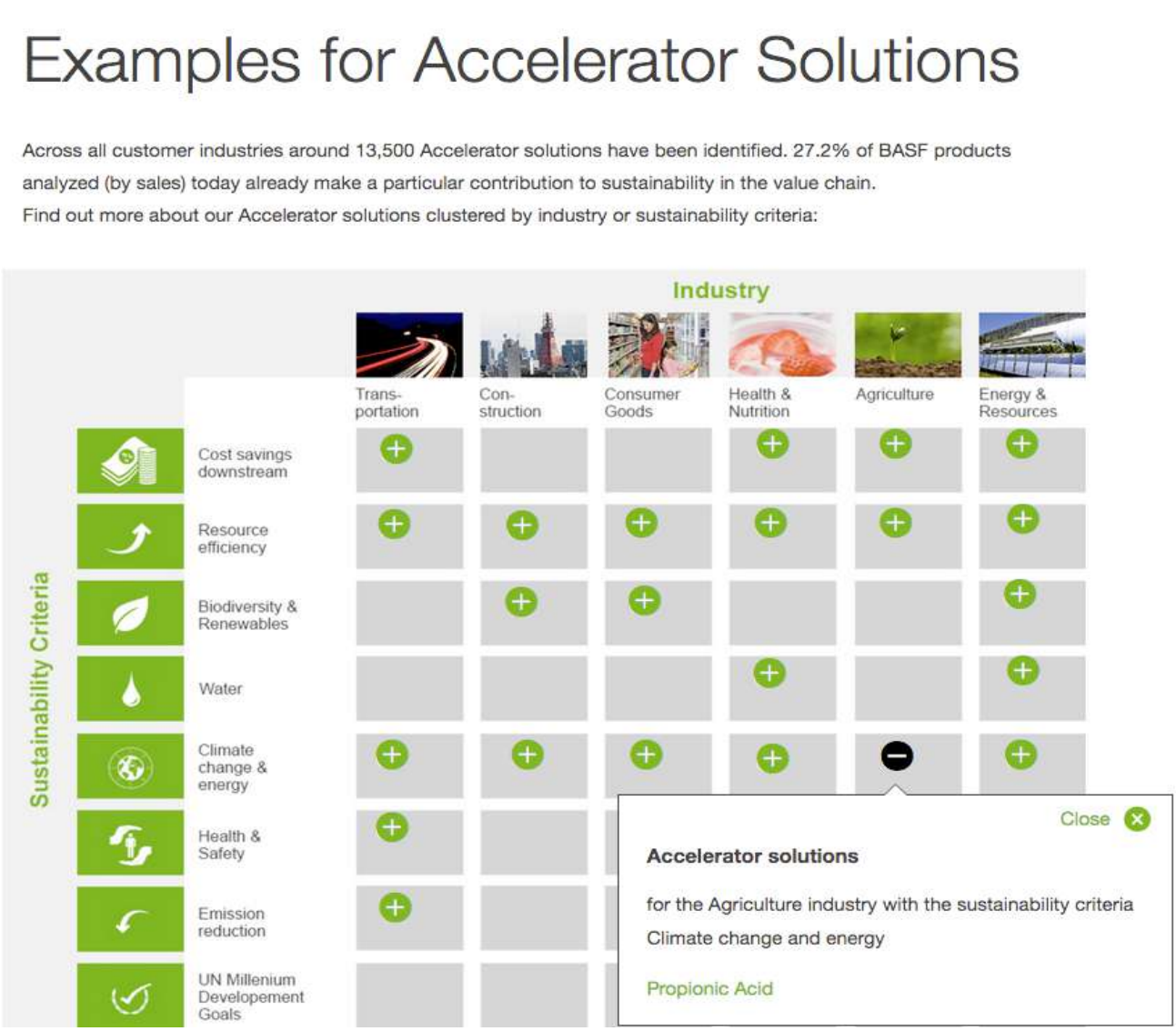
Evolution des ventes de produits ou services verts et mise en parallèle avec l'évolution de la valeur de la marque dans l'étude Interbrand





BASF – Site internet

Evolution des ventes de produits ou services verts et mise en parallèle avec l'évolution de la valeur de la marque dans l'étude Interbrand



1.4 CONVAINCRE DE SA DÉMARCHE D'INNOVATION DURABLE

A l'heure où les démarches d'innovation se structurent dans les entreprises et sont au cœur de nombreuses stratégies, intègrent-elles pour autant les défis du développement durable ? Il est bon de rappeler que toutes les innovations, et en particulier technologiques, ne sont pas durables. Et à l'inverse, pour déclencher une transition, il faut un chemin, l'innovation, mais aussi une destination, le développement durable. Or, nombreux sont les nouveaux produits qui sont un échec commercial car ils manquent de sens et n'adressent aucun défi. Rapporter sur sa stratégie d'innovation durable, c'est expliquer cette dynamique.

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

Les référentiels de reporting n'ont que très peu creusé ces sujets d'innovation, car ils demeurent ancrés dans une limitation des impacts négatifs. Seul l'IIRC les intègre dans ses recommandations en termes de reporting sur la performance financière et au regard des autres capitaux : « *how innovation affects the ability of the organization to create and sustain value* » (« comment l'innovation impacte la capacité des entreprises à créer de la valeur et à la pérenniser »).

// STATISTIQUES DATAMARAN

67% des entreprises évoquent l'innovation dans leur rapport RSE

9% des entreprises rapportent sur la durabilité de leur stratégie d'innovation dans leur rapport RSE

8% des entreprises rapportent sur les investissements engagés pour l'innovation durable dans leur rapport RSE

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : Démontrer des moyens alloués à l'innovation durable

Pour convaincre de l'intégration de l'innovation durable dans son business model, il faut y allouer des ressources (humaines, financières et organisationnelles) que le reporting doit expliciter. Le budget de Recherche et Développement ou l'effectif des équipes dédiées sont autant d'informations concrètes attestant d'un véritable effort et engagement dans cette voie. L'open innovation et l'innovation collaborative sont de plus en plus plébiscités par les entreprises de toutes tailles. Cette intégration des parties prenantes dans la démarche d'innovation doit être mise en valeur dans le reporting.

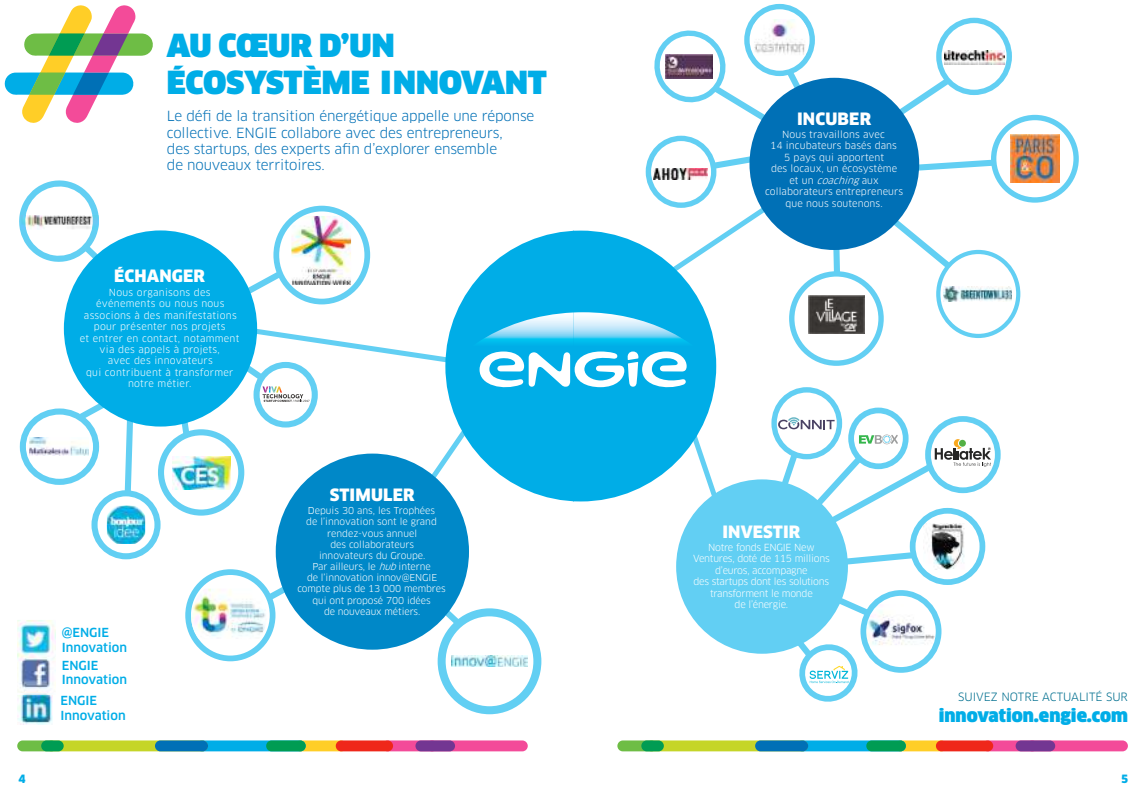
#2 : Présenter son portefeuille d'innovation selon les « macro-tendances sociétales » sociétaux qui constituent des gisements d'innovation

Le rythme des innovations est toujours plus rapide. Repérer les tendances de fond et de long-terme assure une innovation durable.

// BONNES PRATIQUES

Engie : un rapport et un site internet dédiés à l'innovation, intégrant l'innovation durable

https://innovation.engie.com/fr/



Eastman – Sustainability Report 2017 – Innovating with purpose

Reporting sur l'innovation correspondant aux macro-tendances identifiées

Macro trends drive innovation.

Macro trends	Trend examples	Product examples
Health and wellness	BPA-free Reduced VOCs Microbial resistance Phthalate-free	Eastman Tritan™ copolyester Eastman Tetrashield™ protective resin systems Eastman 168™ non-phthalate plasticizer Eastman Omnia™ high-performance solvent
Emerging middle class	Higher quality automobiles Quality consumer products Odor-free	V-KOOL® window film Llumar® window and paint protection film Eastman Tritan™ copolyester Avra™ performance fibers Saflex® head-up display (HUD) interlayer technology Eastman Impera™ performance resins Eastman Optifilm™ enhancer 300/400
Natural resource efficiency	Lightweighting Filtration Efficient manufacturing Sustainably sourced Renewable raw materials	Saflex® Q series advanced acoustic interlayer Eastman Cyphrex™ microfibers Eastman Naia™ ceullulosic yarn Eastman Trēva™ engineering bioplastic
Feeding a growing population	Antibiotic-free meats Feed preservation Traceable feed ingredients Crop protection	Eastman organic acids Choline chloride

Arkema – Innovative - Rapport Annuel et de Performance Durable 2016

Reporting sur les moyens déployés pour l'innovation

196 demandes de brevets prioritaires déposés en 2016
dont **60 %** sont en lien avec des thématiques de développement durable.
7 678 brevets détenus par le Groupe.
2,9 % du chiffre d'affaires du Groupe consacré à la R&D.
1 500 chercheurs.
13 centres R&D répartis dans 3 grands pôles régionaux de recherche en Europe, en Amérique du Nord et en Asie.
1 incubateur pour le développement d'innovations de rupture.

1.5 INTÉGRER LES RISQUES RSE COMME DES RISQUES FINANCIERS

Bien que le développement durable ait historiquement été abordé par les entreprises d'un point de vue des risques (réputationnels, d'image…), la gestion des risques financiers liés aux enjeux RSE et le reporting sur ceux-ci n'est aujourd'hui pas au niveau des attentes des parties prenantes, en particulier des investisseurs. Ces risques financiers incluent les risques mais également les opportunités liées à la transition et aux évolutions du marché ainsi que les attentes sociétales émergentes non captées.

« L'extra-financier n'est plus seulement une question du développement durable, mais doit être pris en compte dans la stratégie globale de l'entreprise, par le top management et par les différentes directions : Stratégie, Finance, Juridique et Risques »

Anne-Claire Roux, Finance For Tomorrow

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

L'application de l'article 173 de la loi de transition énergétique et écologique (TEE) est une première française, aujourd'hui source d'inspiration pour le G20. En demandant aux investisseurs de rapporter sur l'impact carbone de leurs investissements, cette mesure incite les émetteurs à mieux prendre en compte les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leur stratégie globale.

Par ailleurs, la nouvelle directive européenne sur la publication d'informations extra-financières, transposée en droit français, fait reposer la déclaration de performance extra-financière sur une analyse des risques : « Une description des principaux risques liés à l'activité de la société y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ».

// STATISTIQUES DATAMARAN

38% des entreprises mentionnent les risques liés au développement durable dans leur rapport RSE

32% des entreprises rapportent sur le risque climat, dont la moitié sont des entreprises du secteur financier

« Les rapports ne sont pas encore assez stratégiques et prospectifs et n'explicitent pas suffisamment les enjeux de demain et les réponses en termes de risques et d'opportunités. Il n'y a pas assez de lien avec la stratégie, les risques et les indicateurs de performance. La directive européenne va pousser les acteurs à progresser dans ce sens. »

Florence Didier – Noaro

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : Scruter les enjeux RSE de l'entreprise sous le prisme des risques financiers

Une des évolutions majeures du reporting ces dernières années a été l'intégration du chapitre RSE dans le document de référence. Cela a aussi eu le bénéfice de rapprocher la section dédiée spécifiquement

aux risques de la section responsabilité sociale. Il faut désormais aller plus loin et intégrer les enjeux du développement durable dans la cartographie des risques de l'entreprise, mais également dans le reporting sur les risques. Car bien que les modèles, simulations et plans de contrôle des risques soient plus complexes, les risques sont réels et dans certains cas véritablement mesurables.

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

C'est le cas notamment des risques financiers liés au changement climatique qui commencent d'ores et déjà à préoccuper les investisseurs et autorités prudentielles. C'est dans ce cadre qu'a été créée la TCFD, Taskforce on Climate Financial Related Disclosures, pour guider les entreprises dans leur reporting sur les risques climat, à une échelle internationale et avec des approches sectorielles. Ce cadre dédié à un risque spécifique, qui pourra en amener d'autres, constitue pour les entreprises une aide à l'amélioration de la qualité du reporting sur ces aspects. Des entreprises telles qu'Aviva, Royal DSM, Marks & Spencer et Philips se sont déjà engagées publiquement à suivre les recommandations de la TCFD[10].

Cette analyse permet ensuite de rapporter plus finement sur les risques et opportunités RSE en faisant figurer leur qualification, occurrence et sévérité, la façon de les suivre et la stratégie, pour les atténuer ou les transformer en opportunité. Mettre ces informations en perspective avec les autres contenus – et notamment l'analyse de matérialité et les indicateurs de performances financière et extra-financière – permet d'expliquer le rôle de la fonction RSE dans la gestion de ce type de risques.

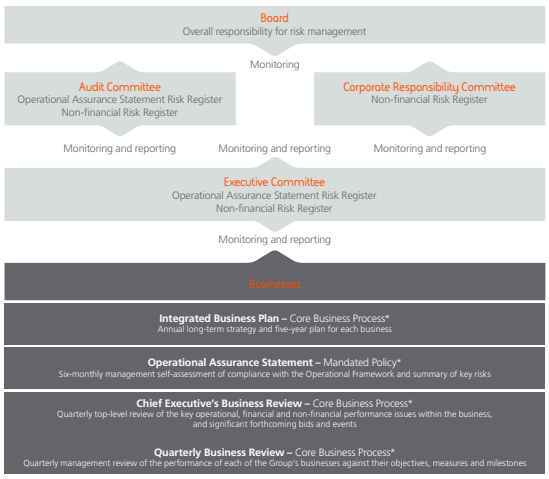
« Les risques extra-financiers sont souvent analysés à long terme, à plus de 5 ans, alors que les risques pris en compte par la fonction Risk Management sont habituellement évalués à un horizon de 1 à 3 ans. Les risques extra-financiers sont donc peu pris en compte dans ces analyses classiques, d'où le décalage. »

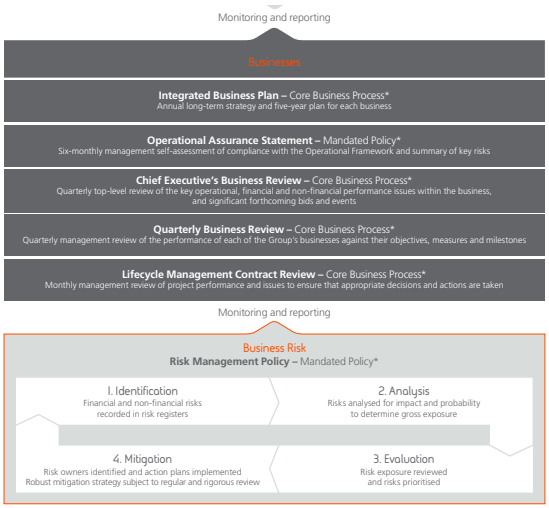
David Pritchett – AccountAbility

// LES CLÉS POUR AVANCER

#2 : Expliciter la gouvernance des risques de moyen et long terme

Pour démontrer la véritable intégration des enjeux RSE dans la cartographie des risques, il est recommandé de décrire le processus interne de gestion des risques de moyen et de long terme et la gouvernance qui l'accompagne. BAE Systems publie ainsi son « Risk Management Framework » qui insiste sur la gouvernance intégrée de la démarche de gestion des risques.



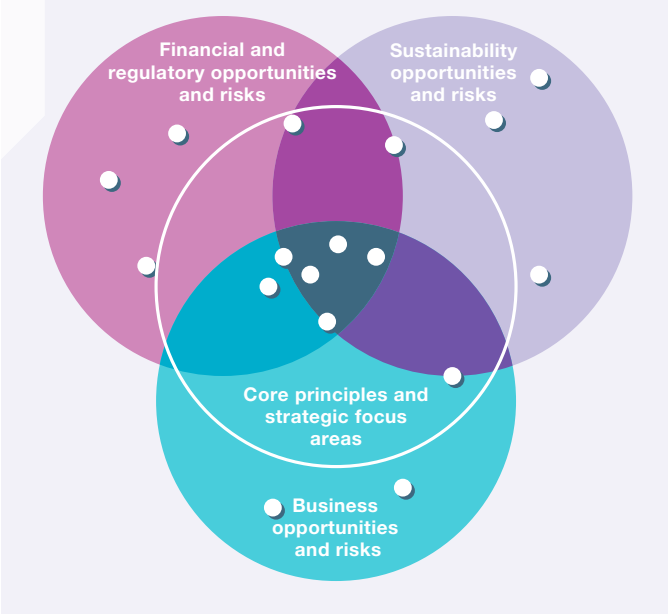


10 : Pour s'engager en ligne : http://www.cdsb.net/commit-implement-recommendations-task-force-climate-related-financial-disclosures

// BONNES PRATIQUES

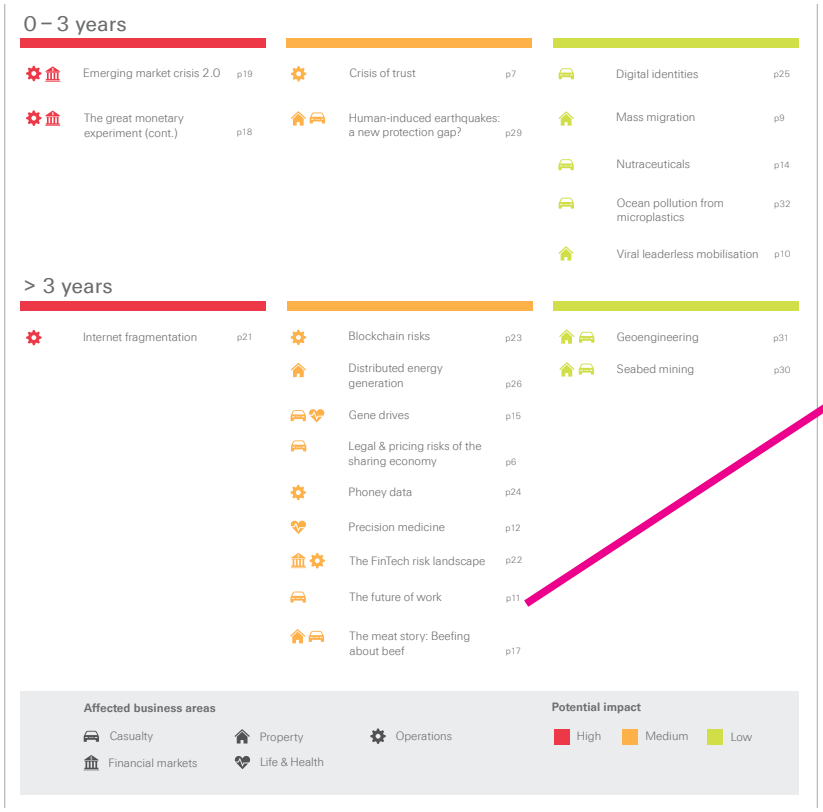
Akzonobel – Report 2016

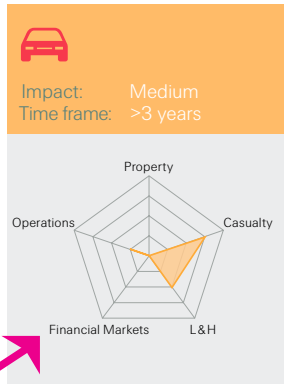
Un reporting de gestion des risques intégré – financier, RSE, stratégique



Swiss Re – SONAR - New emerging risks insights - Mai 2016

Transparence sur les risques émergents qui ont le potentiel d'impacter l'industrie





The future of work

Description:
With the rise of artificial intelligence and robotics, industrialised countries are on the verge of a fourth industrial revolution, also known as the industrial internet of things or industry 4.0.[10] This gives rise to 'smart manufacturing' where automation, machine-to-machine communication and other high-tech applications dominate industrial production. This will increase productivity and allow delegating strenuous and repetitive work to machines. However, it will also radically change the industrial workplace and redefine human tasks and skill requirements. As artificial intelligence is entering a stage where even complex tasks such as recognition of emotional states or business negotiations could successfully be managed by machines, white collar jobs are also coming under pressure.

While the fourth industrial revolution will create new jobs and transform work qualitatively, a high portion of paid labour jobs is also expected to vanish. This will affect the middle classes, and ultimately the insurance customer base: if people have no jobs they cannot buy insurance – at least not unless they have an income independent of employment or entrepreneurism.

PARTIE 2 – MOINS MAIS MIEUX : DES INFORMATIONS PERTINENTES ET SPÉCIFIQUES À L'ENTREPRISE DANS SON CONTEXTE, DU PLUS LOCAL AU PLUS GLOBAL

La crédibilité des engagements passe désormais par une démonstration de la contribution réelle de l'entreprise au développement durable, selon ses spécificités et le contexte local ou global dans lequel elle opère.
Finis les référentiels d'indicateurs appliqués par tous, les objectifs de progrès incrémentaux et l'illusion d'une comparabilité absolue de la performance RSE des acteurs, au même titre que la performance financière.

REPORTING 3.0 "We need to redefine how success is defined"

2.1 FAIRE DE LA MATÉRIALITÉ UN PRINCIPE DE REPORTING UNIVERSEL

En mars 2016, les principaux référentiels, qu'ils aient pour point de départ le développement durable (CDP, CDSB[11], GRI[12], ISO) ou la communication financière (IFRS[13], <IR>, SASB[14]), définissaient des principes communs à la matérialité du reporting. L'un de ces principes recommande que la matérialité soit spécifique à l'entreprise, s'évalue dans un contexte particulier et relève in fine de la responsabilité des dirigeants.

Les analyses de matérialité conduites dans de nombreuses entreprises ces dernières années ont souvent été riches en enseignements d'un point de vue stratégique. Néanmoins, les contenus des rapports RSE aujourd'hui peinent à refléter les enjeux les plus matériels.

Le site materialitytracker.net, par exemple, a été lancé pour suivre les pratiques des entreprises en matière de reporting sur leurs enjeux matériels.

> *« Les recherches menées actuellement par l'ORSE dans le cadre de son groupe de travail sur la matérialité montrent que les enjeux les plus matériels sont encore peu développés dans les rapports. La règlementation devrait encourager les entreprises à travailler sur le reporting d'enjeux qui leur sont plus spécifiques. »*
> ***Mélanie Czepik, ORSE***

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

La transposition en droit français de la directive européenne sur les informations extra-financières réaffirme la matérialité comme un principe de reporting : « La déclaration contient, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques menées par la société, les informations suivantes [42 thématiques] ».

11 : Climate Disclosure Standard Board

12 : Global Reporting Initiative

13 : International Financial Reporting Standards

14 : Sustainability Accounting Standard Board

// LES CLÉS POUR AVANCER

La matérialité est devenue un outil incontournable du reporting, à condition de l'utiliser à bon escient.

#1 : LA MATÉRIALITÉ ÉCLAIRE LA STRATÉGIE ET STRUCTURE LE REPORTING

Trop nombreux sont les rapports dont la structure est totalement décorrélée d'une analyse de matérialité pourtant menée de façon pertinente. Plutôt que de noyer dans un flot d'informations les sujets les plus matériels, le sommaire du reporting doit refléter les résultats de l'analyse de matérialité, chaque information faisant référence au niveau d'importance qui y a été accordé et la matrice de matérialité étant placée en préambule. Le mouvement du reporting est clair : les parties prenantes veulent moins, mais mieux. La matérialité permet précisément de répondre à ces exigences.

Cela rend d'autant plus importante la méthode utilisée et le résultat de l'exercice, qui engage les dirigeants de l'entreprise au plus haut niveau.

// BONNES PRATIQUES

Incheon International Airport - Social Responsibility Report 2015

Une table de correspondance assurant le « fléchage » entre la matérialité et le contenu du reporting :

Key impact issues and identification of contents

2016 Ranking	Material Issues(GRI G4 Aspects)	Reporting boundary	Strategic direction	Report content
1	Anti-corruption	Internal	Strategy 4. Responsible Corporation	Our Approach to CSR
2	Compliance with social regulations	Internal	Strategy 4. Responsible Corporation	Issue10. Community Involvement and Investment
3	Customer safety and health	Internal/external	Strategy 1. Operational Excellence	Issue1. Safe Airport
4	Customer privacy protection	Internal	Strategy 1. Operational Excellence	Issue2. Smart Airport
5	Labor management relations	Internal	Strategy 4. Responsible Corporation	Issue8. Human Resource Management
6	Market position	Internal	Strategy 2. Global Hub	Issue4. Increase Passenger and Cargo Demand / Issue5. Enhance Hub Competitiveness through Increased Connections
7	Anti-discrimination	Internal	Strategy 4. Responsible Corporation	Issue8. Human Resource Management
8	Compliance with product and service regulations	Internal	Strategy 1. Operational Excellence	Issue2. Smart Airport
9	Compliance with environmental regulations	Internal	Strategy 1. Operational Excellence	Issue3. Eco-friendly Airport
10	Employment	Internal	Strategy 4. Responsible Corporation	Issue8. Human Resource Management
11	Product and service labeling (customer satisfaction)	Internal	Strategy 1. Operational Excellence	Issue2. Smart Airport
12	Occupational safety and health	Internal	Strategy 4. Responsible Corporation	Issue8. Human Resource Management
13	Diversity of workforce and equitable opportunity and remuneration	Internal	Strategy 4. Responsible Corporation	Issue8. Human Resource Management
14	Noise management	Internal	Strategy 1. Operational Excellence	Issue3. Eco-friendly Airport
15	Employee training and education	Internal	Strategy 4. Responsible Corporation	Issue8. Human Resource Management
16	Indirect economic effects	Internal	Strategy 3. Sustainable Growth	Issue6. New Infrastructure Expansion / Issue7. Solidify Foundation for Future Growth
17	Local community service	Internal/external	Strategy 4. Responsible Corporation	Issue10. Community Involvement and Investment
18	Wastewater and waste	Internal	Strategy 1. Operational Excellence	Issue3. Eco-friendly Airport
19	Atmospheric emissions (GHG, dust)	Internal	Strategy 1. Operational Excellence	Issue3. Eco-friendly Airport

#2 : UN JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE L'INFORMATION SUR LES ENJEUX GÉNÉRIQUES ET LES ENJEUX SPÉCIFIQUES

Les matrices de matérialité comportent aussi bien des enjeux génériques à toutes les entreprises que des enjeux qui leurs sont propres. La sécurité et santé des collaborateurs est ainsi évidemment un enjeu matériel sans être pour autant spécifique à une entreprise. Axa, a choisi de placer sur sa matrice l'enjeu des maladies chroniques, beaucoup plus spécifique à son activité. Le rapport doit par essence couvrir l'ensemble des thématiques d'intérêt pour les parties prenantes, celles-ci étant souvent nombreuses et pas toujours les plus matérielles pour l'entreprise.

« Tandis que les entreprises publient des listes d'enjeux matériels au niveau de granularité qu'elles choisissent, souvent arbitrairement, dans l'immense majorité des cas, cette liste n'influence ni leur stratégie RSE, ni leur relation aux parties prenantes, ni leur reporting. C'est souvent une liste générale et soigneusement explicitée, qui pourrait tout aussi être pertinente universellement. Donc quel est le but de ces analyses de matérialité, si c'est pour se retrouver avec les mêmes enjeux que tous les autres ? »
Elaine Cohen, Beyond Business

Les rapports spécifiques ou thématiques sont de plus en plus utilisés par les entreprises. Ils n'ont pas vocation à remplacer les rapports RSE mais à approfondir certaines thématiques au cœur de l'actualité, ou stratégiques pour un secteur. Ils peuvent ainsi traiter des sujets suivants : climat, corruption, digitalisation, droits de l'Homme, fiscalité, green IT, supply chain, innovation, cybersécurité, investissement responsable…

« Les rapports spécifiques permettent aux parties prenantes d'avoir un meilleur niveau d'engagement, de confiance et de générer des solutions pointues aux enjeux matériels. Plus nous donnons de détails, plus nous recevons des retours et des suggestions détaillés. »
Mike Barry, Marks & Spencer

Les rapports spécifiques sont intéressants pour des entreprises devant répondre à des parties prenantes multiples sur des enjeux divers et spécifiques, en particulier lorsque la réponse de l'entreprise est perçue comme inadéquate. Bien qu'il s'agisse d'un reporting complémentaire au rapport RSE, et qu'il ne soit pas vérifié par une tierce partie, un rapport thématique doit respecter les mêmes principes que le reporting RSE.

2.2 SE DONNER DES ENGAGEMENTS ET OBJECTIFS RADICAUX ET AMBITIEUX

La publication des objectifs et engagements, en particulier à long-terme, sont l'un des grands progrès du reporting de ces dernières années.

L'horizon des objectifs fixés reste en grande majorité de court terme :

// STATISTIQUES DATAMARAN

Horizon des objectifs fixés	2020	2030	2050
Part des RDD	26%	6%	1%

Définir et communiquer ses objectifs permet de suivre l'évolution d'engagements de manière cohérente et d'établir une vision à long terme. Cela bénéficie avant tout à l'entreprise qui peut suivre ses progrès, tout en en informant ses parties prenantes. Il est prouvé que se donner des objectifs ambitieux permet de stimuler l'innovation et la créativité, et de mettre en place les structures adéquates pour l'atteinte des objectifs (en particulier pour les entreprises les moins avancées).

Par ailleurs, la **caution scientifique** donnée aux objectifs renforce la crédibilité des engagements. Il est vrai que certains enjeux sont encore plus adaptés à la fixation d'objectifs, comme le climat et les émissions de gaz à effet de serre.

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

L'initiative Science Based Targets a lancé un nouveau type d'objectifs ambitieux qui intègrent totalement le paradigme d'un monde global aux ressources finies. Chaque entreprise partie prenante de l'initiative s'engage ainsi à aligner ses objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre aux préconisations scientifiques. Ces préconisations prennent en compte l'impératif de maintenir le réchauffement climatique sous les 2°C par rapport aux températures pré-industrielles. Au total, ce sont 24 entreprises françaises qui se sont engagées dans cette démarche et 17 entreprises le mentionnent dans leurs rapports en 2016, ce qui semble aller dans le sens de l'intégration de cette pratique.

Aujourd'hui, seules deux entreprises françaises ont vu leurs objectifs validés par l'initiative SBT : Kering et Sopra Steria.

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : S'INSPIRER ET SE PROJETER

Dans chaque secteur, des entreprises ont déjà franchi le cap de se fixer des objectifs radicaux et ambitieux à long-terme, pour enclencher une dynamique. Le benchmark de ses pairs est souvent une étape utile dans la fixation d'objectifs. Mais il s'agit aussi d'un choix de positionnement pour l'entreprise d'aller au-delà des pratiques de marché et de s'affirmer comme leader et ambitieuse sur une thématique différenciante et stratégique. Les initiatives sectorielles peuvent être extrêmement intéressantes. Par exemple, l'industrie des Technologies de l'Information et de la Communication s'est déjà impliquée dans la Global e-Sustainability Initiative (GeSI) et le rapport « The SMARTer2030 Action Coalition » pour rapporter sur une contribution sectorielle pour les objectifs globaux.

#2 : BIEN CHOISIR SES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE SUIVI (LE QUANTITATIF N'EST PAS UNE FINALITÉ)

Rares sont les PDG comme Paul Polman (Unilever) décidés à abandonner les objectifs trimestriels de ventes au profit d'un plan développement durable (le Sustainable Living Plan), au motif qu'ils sont trop éloignés des objectifs de long terme.

Le pilotage des objectifs passe souvent par des indicateurs de performance complexes et coûteux. Il est important de rationnaliser ceux-ci afin de ne pas en perdre la finalité et de s'assurer de l'appropriation par tous les métiers des indicateurs choisis afin que ceux-ci deviennent, dans la pratique, de réels indicateurs de pilotage.

« Les rapports sont trop souvent la photographie des exercices écoulés, ne fixant pas suffisamment des objectifs quantitatifs pour les années pour le moyen/long terme, fixant une véritable démarche stratégique de l'entreprise.»
André De Marco, Fondation Nicolas Hulot

« Des outils tels les Science Based Targets, les Objectifs De Développement ou encore les feuilles de routes sectorielles de WBCSD donnent aux entreprises l'opportunité de mettre en place des objectifs alignés avec ce qui est attendu d'elles. Ceux-là doivent donc être utilisés comme points de départs. »
Mark Didden, AkzoNobel

// BONNES PRATIQUES

Akzonobel : Stratégie Planet Possible de Akzonobel reposant sur 3 objectifs ambitieux à 2020, avec une caution scientifique pour le 1er

2.3 FAIRE ÉTAT DE SA CONTRIBUTION (OU SON OBSTRUCTION) AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) viennent-ils bouleverser les principes et pratiques du reporting et constituer un nouveau référentiel ? Non, car ils agissent à une autre échelle. En complément d'une approche conventionnelle de la RSE focalisée sur la minimisation des impacts négatifs de l'activité), les ODD obligent à penser plus globalement la contribution sociétale de l'entreprise et de ses activités, dans un monde aux ressources finies et aux multiples interactions.

Les ODD ont depuis deux ans réussi à s'imposer comme un outil de communication pédagogique en matière de développement durable, pour des entreprises situées aux quatre coins du monde. Issus d'un organe institutionnel majeur, les Nations Unies, ils ont le mérite d'avoir été co-construits par les secteurs privé, public et civil. Ils sont donc crédibles vis-à-vis du management et de toute partie-prenante.

> *« Les ODD pourraient être un moyen important pour sensibiliser le grand public aux enjeux de développement durable car ils créent un langage universel et concernent tout le monde, entreprises, organisations, pays, tout un chacun »*
> ***Morgane Graffion, Global Compact France***

Si les pictogrammes des ODD sont aujourd'hui devenus des incontournables, les engagements et objectifs des entreprises pour répondre aux « cibles » des ODD se font trop discrets dans les rapports. Or, c'est bien ce qui importe aux investisseurs et ONG, qui s'inquiètent déjà d'un « ODD-washing ». Le reporting des entreprises sur les ODD est ainsi en train de se structurer sous l'impulsion d'acteurs comme GRI et le Global Compact au travers de leur publication en Juillet 2017 « Business Reporting on the SDGs, An analysis of Goals and Targets[15]».

// STATISTIQUES DATAMARAN

15% des entreprises rapportent sur les ODD, mais seulement 11% d'entre elles ont déterminé une stratégie en lien avec la réalisation de ces objectifs.

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : APPORTER DES RÉPONSES SECTORIELLES ET MULTI-ACTEURS

Il est par exemple difficile pour une entreprise de déterminer seule sa contribution à la cible de l'ODD 12 : « réduire de moitié le gaspillage alimentaire par tête d'ici à 2030, aussi bien pour le distributeur que pour le consommateur » qui concerne toute la filière alimentaire et potentiellement tant le secteur privé que public et la société civile.

Le point d'inflexion qui se dessine sur l'atteinte ou non des cibles de ces Objectifs globaux, est sectoriel. Le reporting des ODD doit se co-construire à plusieurs, entre pairs ou en articulant les différents reporting (Etats, entreprises, collectivités…) pour un même Objectif.

15 : https://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/2017/GRI_UNGC_Final-Draft_An-Analysis-of-the-Goals-and-Targets_July2017.pdf

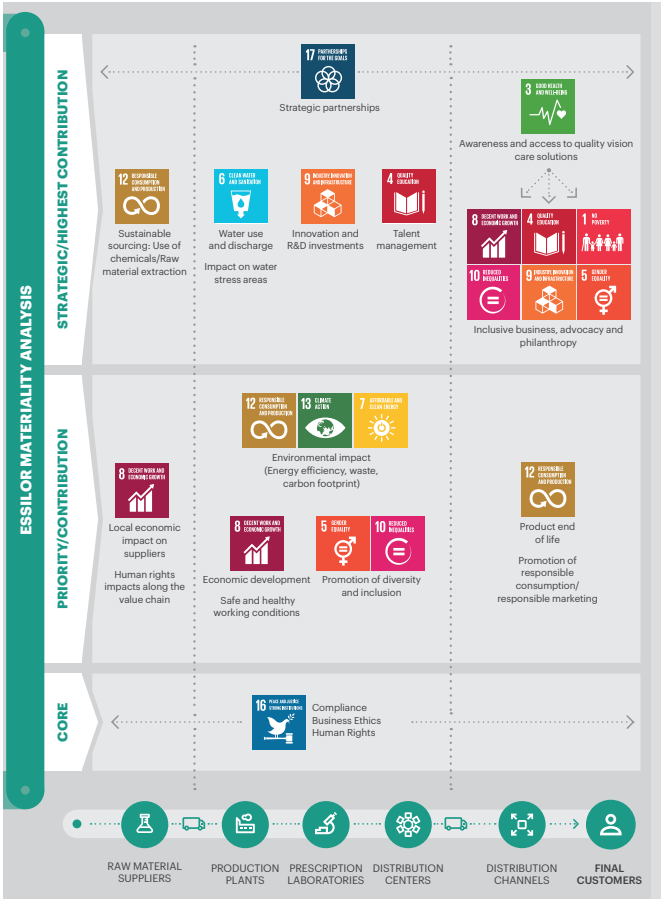
#2 : SE SERVIR DES ODD COMME POINT DE REPÈRE POUR CONFIRMER LA CRÉDIBILITÉ DE SES ENGAGEMENTS

Un reporting visant à « reclasser » des initiatives existantes selon les pictogrammes des 17 objectifs n'est utile à personne et alourdit des démarches déjà laborieuses. En revanche, réaliser une analyse stratégique des ODD permet d'éclairer la durabilité du business model de l'entreprise. Quels objectifs sont stratégiques pour mon activité ? Quelle est mon rôle dans la société ? Comment puis-je avoir le plus d'impact ?

En se concentrant sur deux ou trois ODD (comme le fait Philips, qui ambitionne que 70% de son chiffre d'affaires 2020 soit lié à sa contribution à deux ODD) et en mettant en perspective les « cibles » de l'ONU au regard de ses propres enjeux business, l'entreprise suit les progrès sur des objectifs qui lui sont stratégiques et qui sont utiles aux parties prenantes. Il n'est pour cela pas nécessaire de faire un reporting dédié mais bien, à chaque étape du reporting, d'utiliser les ODD pour mettre en perspective les indicateurs et engagements et souligner leur contribution à un objectif planétaire plus universel.

> *« En regardant les ODD, une entreprise peut déterminer assez rapidement quels ODD sont reliés à son activité. Mais la contribution de l'entreprise aux ODD est différente et elle serait plus facile à analyser à l'échelle du secteur. »*
> ***David Pritchett, Accountability***

// BONNES PRATIQUES



Essilor – Contribution Report 2017

Une matrice de matérialité dédiée aux ODD

Essilor a choisi de publier un rapport dédié aux ODD, mais qui n'est pas pour autant détaché de sa stratégie. D'une part, une véritable analyse a été menée tout au long de la chaîne de valeur pour identifier les leviers clés de contribution. D'autre part, la matrice de matérialité dédiée aux ODD est directement rattachée à la matrice de matérialité du document de référence (voir ci-dessous). Cette mise en perspective rend le reporting dédié pertinent par sa dimension stratégique.

https://www.essilor.com/essilor-content/uploads/2017/05/SDG_Contribution_Report.pdf

2.4 LE REPORTING « IN CONTEXT » DU PLUS LOCAL AU PLUS GLOBAL

L'environnement global fini dans lequel évolue l'entreprise est devenu un défi qu'elle doit intégrer à ses activités et processus. Dans la lignée du « Doughnut Economics[16]» de Kate Raworth, l'entreprise doit prospérer sans dépasser les limites de ressources de la planète, tout en contribuant à fournir à tous un accès aux droits sociaux fondamentaux. Ce sont de nouvelles règles avec lesquelles l'entreprise doit opérer, souvent dans un contexte local. A l'échelle d'un territoire ou d'un pays, les enjeux ne sont pas les mêmes pour les entreprises, que ce soit en matière de fiscalité, de gestion des ressources ou de conditions de travail. Le reporting « in context » a donc pour vocation d'expliciter les particularités locales des territoires où l'entreprise opère, pour affiner l'analyse de son exposition aux risques mais aussi mieux appréhender ses priorités, sa performance et sa contribution à ses environnements. Sur certains enjeux, la mise en contexte locale est absolument déterminante pour adapter la politique et évaluer la performance : une politique de prévention de la corruption est d'autant plus nécessaire et pertinente dans les pays où le risque de corruption est significatif, de même qu'une politique d'économies d'eau est plus indispensable dans les zones frappées par un fort stress hydrique…

16% des entreprises rapportent sur leurs impacts locaux dans leur rapport RSE

// POINT NORMATIF ET RÈGLEMENTAIRE

La GRI inclut dans ses 10 principes clés de reporting le critère de « Sustainability context ». Dans son étude "Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025", la GRI confirmait le reporting in-context comme une tendance : "Nous attendons des rapports qu'ils soient plus concis, plus pertinents, et qu'ils explicitent le contexte. Plus la communication est précise, moins il y a de risques d'être mal informés. Sans cette mise en contexte, l'information est inutile »

« Beaucoup d'indicateurs n'ont pas de sens à l'échelle d'un groupe, la contextualisation locale est majeure »
Mathilde Dufour, Mirova

« Le reporting en contexte est un aspect qui est souvent ignoré. Contrairement au reporting carbone qui est global et dont le reporting est souvent mature, les enjeux régionaux nécessitent une couverture à échelle locale. J'aimerais voir des sujets locaux clés abordés dans le reporting, tels la parité ou les différences de salaires hommes/femmes au Moyen Orient, ou encore la corruption en Russie »
Paul Scott, Corporate Register

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : RÉSOUDRE LE PARADOXE D'UN REPORTING GLOBAL/LOCAL

Alors que les Objectifs de Développement Durable montrent la voie pour des engagements et actions globaux, les entreprises sont poussées à rapporter de plus en plus précisément sur leurs impacts locaux. C'est ce que Reporting 3.0 et la GRI nomment le « Sustainability context gap ». Les entreprises doivent donc résoudre le paradoxe d'adapter leur reporting et indicateurs non seulement aux spécificités locales mais aussi aux grands enjeux globaux.

16 : Kate Raworth (Avril 2017), Doughnut Economics: Seven ways to think like a 21st century economist

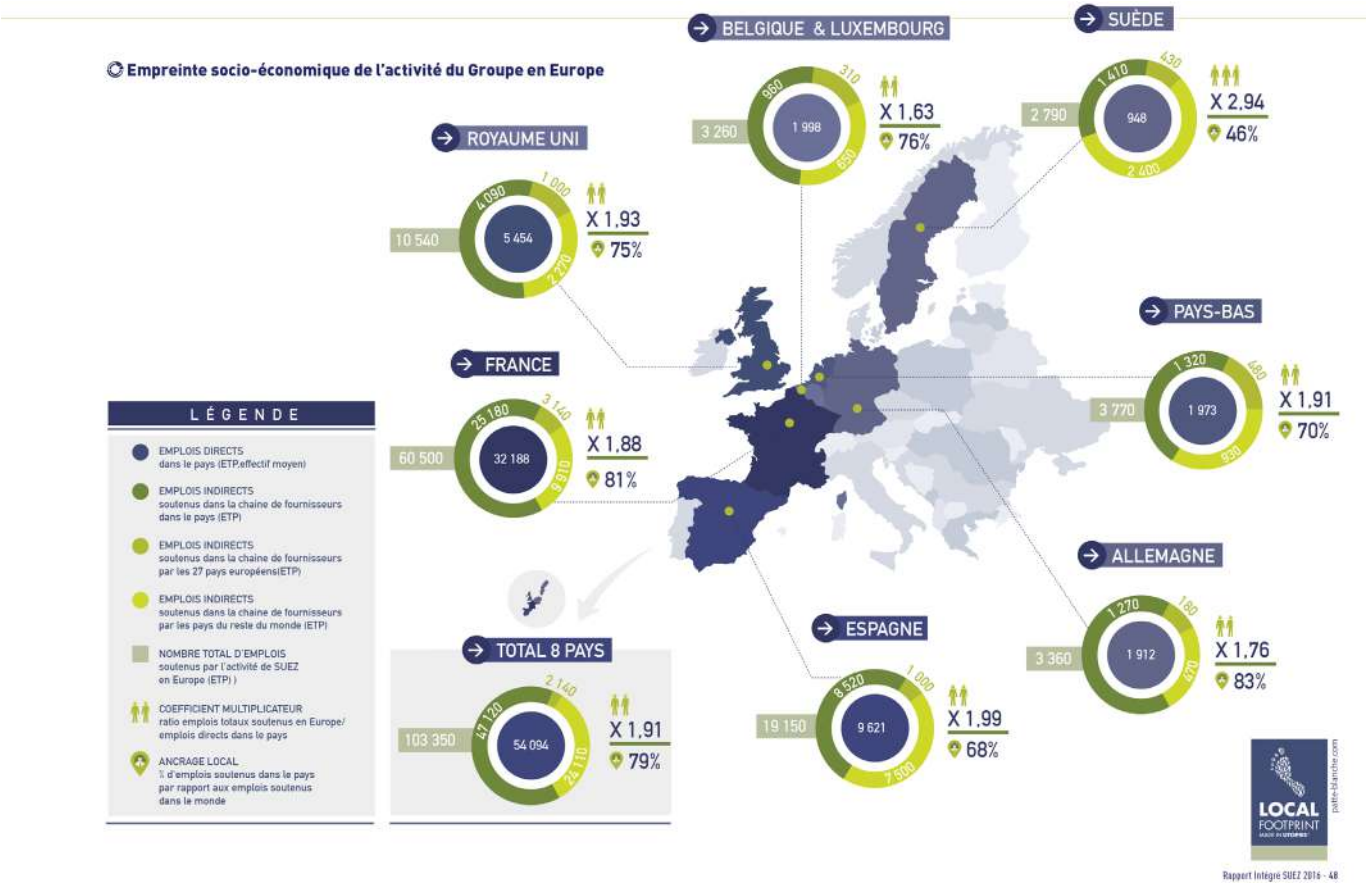
La WWF a ainsi lancé l'initiative appelée « Context-based water targets », qui vise à cartographier les zones de stress hydrique mondiales et encourager le reporting des entreprises opérant dans ces zones. Il s'agit d'un reporting très local sur un sujet spécifique qui contribue néanmoins à l'atteinte d'un objectif partagé à l'échelle mondiale.

#2 : REFLÉTER LES DISPARITÉS ÉCONOMIQUES VIA UN REPORTING PAR PAYS

Les entreprises multinationales opérant dans des contextes géopolitiques et économiques différents sont amenées à intégrer ces disparités dans leur reporting. Le thème particulièrement propice à ce reporting national est celui de la transparence fiscale. Il s'agit donc de contribuer positivement aux communautés dans lesquelles les entreprises opèrent, en publiant de façon transparente, dans leur rapport RSE local ou dans le rapport consolidé, le paiement des impôts dans les pays où elles exercent.

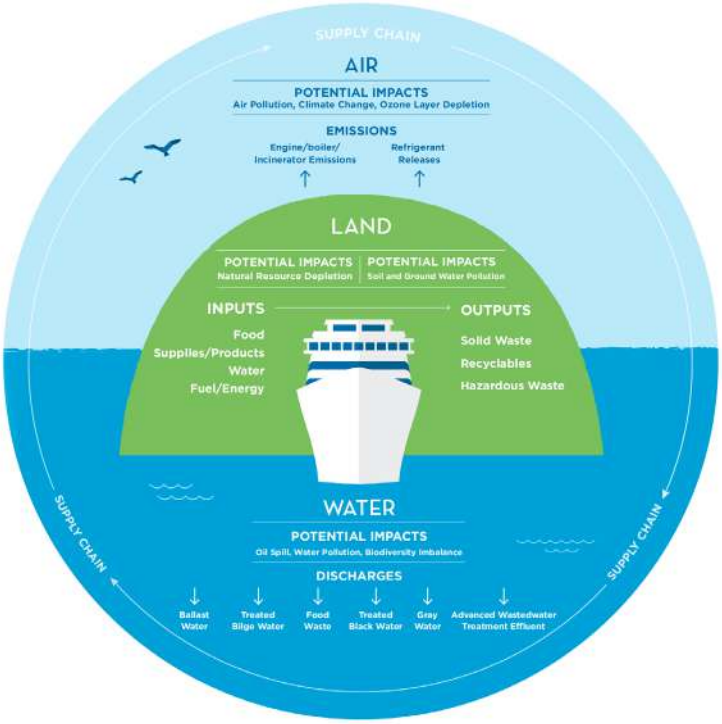
// BONNES PRATIQUES

Suez - Rapport Intégré 2016, Agir pour la révolution de la ressource
Reporting contextualisé par pays de l'empreinte socio-économique



Carnival Corporation & PLC - Sustainability from ship to shore, 2016

Reporting placé dans le contexte des ressources environnementales limitées



Groupe Axa - Site internet-Politique fiscale 2017

Transparence sur l'impôt sur les sociétés par continent contextualisé par rapport à l'activité et donc au résultat dans ces régions (idéalement à réaliser par pays)

Continent	Résultat avant impôts sur les sociétés (2016 - K€)	Impôts sur les sociétés payés (2016 - K€)
Afrique	20 596	10 984
Amérique	3 026 022	609 638
Asie	1 386 167	140 601
Australie	3 442	91
Europe	4 416 155	1 210 956
TOTAL	**8 852 382**	**1 972 269**

PARTIE 3 – ET SI ON PENSAIT AUX UTILISATEURS ?

Le digital et l'analyse des données pour un nouvel usage augmenté du reporting

3.1 DIGITALISER LE RAPPORT RSE POUR LE RENDRE INTERACTIF ET CIBLÉ

Régulateurs, société civile, collaborateurs, investisseurs… mais aussi citoyens, riverains… l'exercice de « rendre des comptes » sur une performance globale s'adresse par construction de nombreux publics différents.

Et si le reporting était pensé non plus comme un projet, non plus comme la production d'un document souvent lourd et complexe ? Et si l'exercice était également pensé comme un « dispositif » visant à utiliser l'ensemble des canaux et moyens de communication actuels de l'entreprise ?

// LONGUE VIE AU RAPPORT PAPIER… ET DIGITAL

Bien-entendu le rapport papier (ou PDF), clé de voute de l'explication des enjeux et de la démarche engagée par l'entreprise, restera encore longtemps indispensable. Selon les cas, il pourra s'agir d'un extrait du document de référence ou d'un document volontaire.

> *« Le rapport a encore un avenir car c'est le seul document qui raconte l'entreprise, encore trop rarement en termes de perspectives mais il raconte une histoire : message du dirigeant, vision, engagements, business model, valeurs, stratégie, métiers, marchés… On en a encore besoin de ce support pour expliquer nos performances passées mais surtout les perspectives, la performance et les modèles de création de valeurs. »*
> ***Laurence Vandaele, Directrice RSE du Groupe Nexans,***
> ***vice-présidente du Collège des Directeurs du Développement Durable***

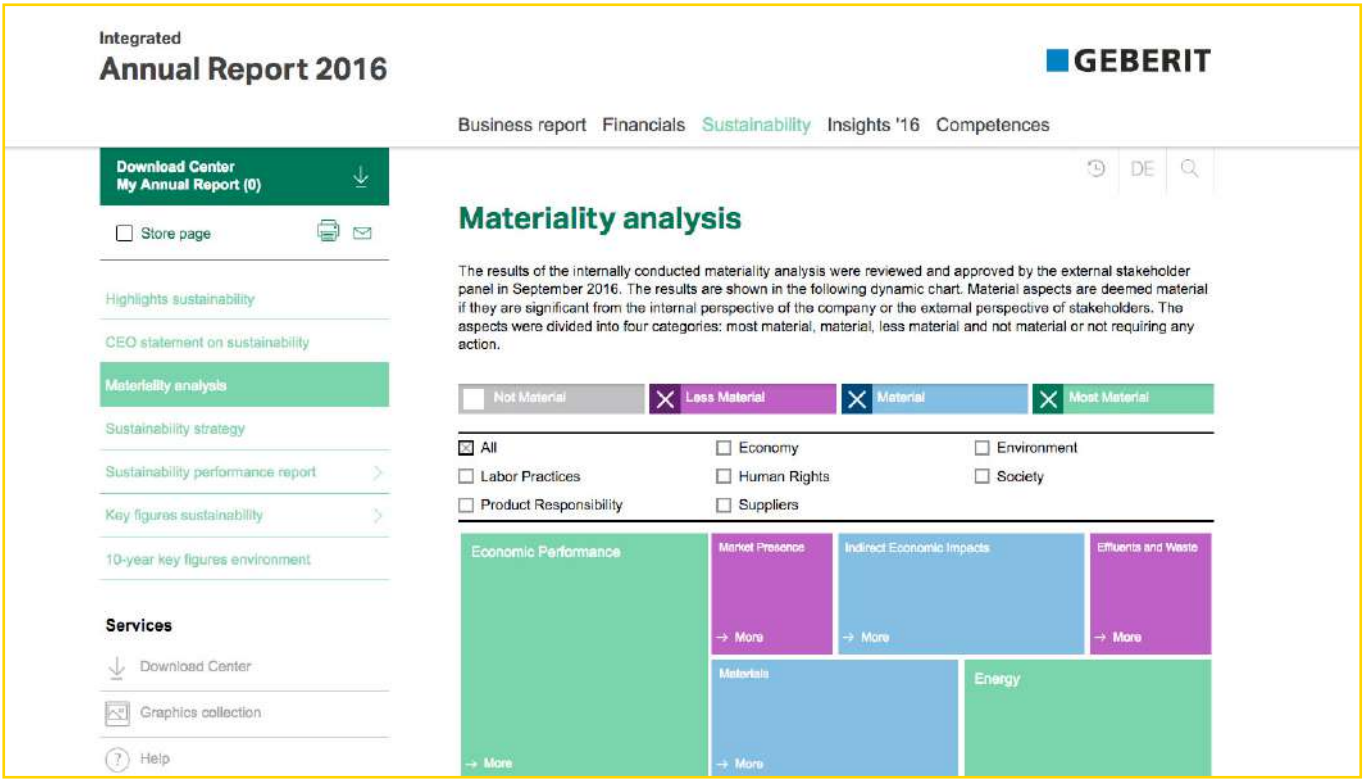
Concernant le format de celui-ci, il nous paraît important de permettre deux niveaux de lectures dans un même document : un premier niveau global et généraliste, et un second plus détaillé répondant à des questions et attentes plus précises et spécifiques.

Intel innove par exemple avec une page "highlights" au début de chaque partie de son rapport RSE (Cette page est même détachable dans le format papier). Mars a intégré à son rapport un dépliant de synthèse comportant infographies et chiffres clés.

// INTERACTIVITÉ, PERSONNALISATION, CONTEXTUALISATION

Si nous regrettons que la digitalisation de ce document consiste encore souvent en la mise en ligne d'un rapport « pensé » papier, nous constatons néanmoins des pratiques intéressantes.

Le rapport intégré de Geberit, **100% web**, en un est bon exemple. Il permet notamment de traiter le sujet de la matérialité de manière très efficace. La matrice devient interactive et modulable. En 2 clicks le lecteur comprend l'enjeu, son importance pour l'entreprise ou les parties prenantes,… mais surtout les plans d'action associés. Les hyperliens sont ainsi au service d'une matérialité enfin expliquée et mise en perspective.



L'important est de rendre signifiantes pour les parties prenantes directes de l'entreprise des données jusque-là réservées à des public spécialistes de la RSE.

A titre d'exemple, le rapport d'Aéroport de Paris permet au lecteur de sélectionner et d'agréger certaines parties afin de réaliser un rapport « à la carte ».

Une meilleure restitution des données permet les entreprises d'évoluer **du *big data* au *smart data***.

- Des cartes interactives comme celles de Marks & Spencer, Nike, ou H&M ajoutent à la transparence de la supply chain : localisation des fournisseurs, chiffres clés des sites de production.
- De nouveaux outils comme ceux de BP (« HSE Charting tool ») permettent des tris, ds comparaisons ou mise en contexte d'indicateurs et donc un meilleur suivi de la performance et des tendances de l'entreprise.

A noter, dans les démarches de « transparence absolue » des entreprises comme par exemple Intel adoptent une politique d'Open Data et permettent de télécharger toutes leurs données brutes. Les tableaux Excel fournis sont non-verrouillés, le lecteur peut réaliser ses propres analyses.

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : S'INSPIRER DES INNOVATIONS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION DIGITALE NON-RSE

La communication RSE a tout intérêt à s'inspirer de la communication grand public, des contenus media, numériques, et ceux des réseaux sociaux pour donner davantage d'impact à une information pas toujours mise en valeur et limitée à une audience experte.

A l'heure où la RSE s'intègre au cœur des stratégies d'entreprise et des marques, il est temps également pour la communication RSE de s'émanciper de la tradition de la communication corporate classique pour innover et rechercher davantage de créativité. Il n'y a qu'une communication, celle dont on parle.

« La visualisation de l'information s'est considérablement améliorée au cours des dernières années principalement grâce aux médias sociaux et au numérique. Certains messages se digitalisent et ont plus d'impact. Disposer de différents moyens de communication pour atteindre les parties prenantes a déclenché cette digitalisation. Le potentiel du numérique va changer la façon dont les entreprises communiquent. Vous pouvez être beaucoup plus spontané, pas seulement une fois par an. La communication immédiate tout au long de l'année peut être réalisée via des images, des événements, des newsletters, des courriels. Pourtant, il y a un petit risque à ce que les entreprises transmettent des informations qui ne seront vérifiées qu'à la fin de l'année. »

David Pritchett – AccountAbility

#2 : PENSER DIGITAL DÈS LA CONCEPTION DU RAPPORT, EN AMONT

Il est important de penser la rédaction non pas de façon linéaire, mais en fonction des publics visés et des informations qui les intéressent et de la façon dont cette information leur est utile.

La puissance du digital est d'être capable de « raconter » ces informations à différents niveaux de profondeur à l'ensemble des cibles, et en particulier les collaborateurs et les clients (voir partie 4.1 « Des medias innovants au service du reporting… et de la marque »).

Il est également important de penser en amont aux contenus et aux canaux de diffusion qui viendront enrichir le rapport.

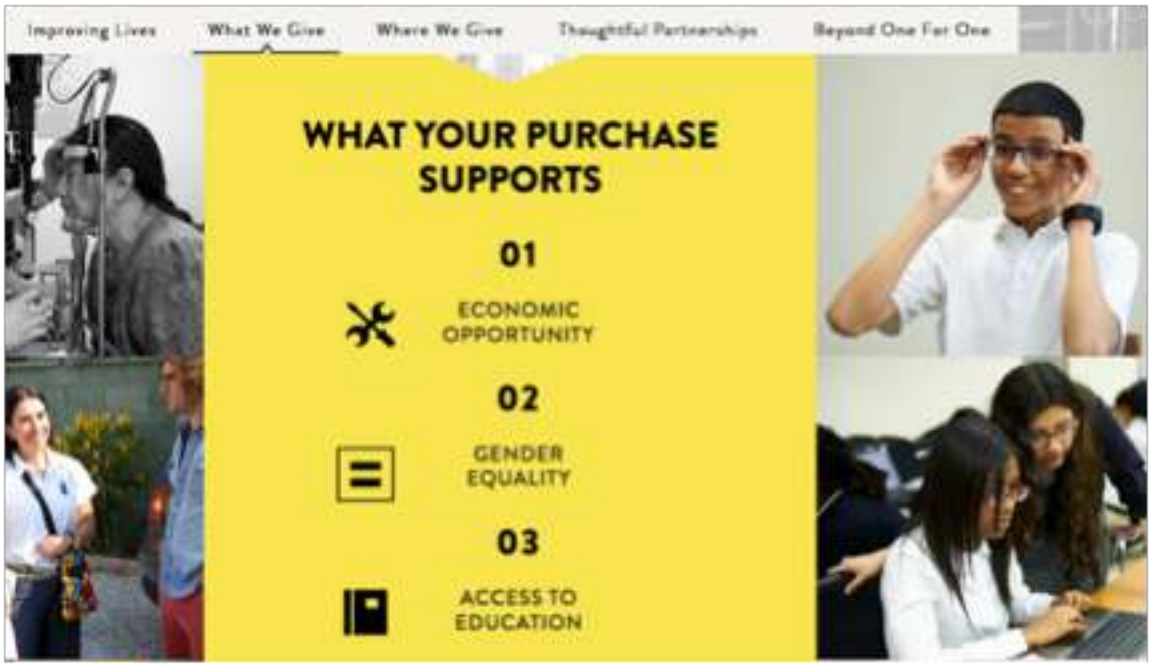
« Plus la donnée est aride, dense, technique, plus la transmission de l'information nécessite de la contextualiser, de la hiérarchiser, de la raconter.
Plus qu'un passage obligé, un vecteur obligatoire pour les entreprises en pleine «transformation digitale», le format digital est surtout un vecteur idéal de transmission lorsqu'il permet de penser le pourquoi et le pour qui. »

Charlotte Théry Vercaemer, RacontR

// BONNES PRATIQUES

TOMS – Site internet http://www.toms.com/improving-lives

Toms est une marque engagée et solidaire qui a construit sa raison d'être sur le principe du "buy one, give one". Sur son site "improving lives" Toms explique concrètement l'impact de chaque achat sur la vie de millions de personnes, par pays, par produit. Un outil d'autant plus intéressant qu'il répond au défi du reporting « in context (voir partie, « Le Reporting « In Context » du plus local au plus global »)



Nike – Site internet http://manufacturingmap.nikeinc.com/

Une carte mondiale interactive détaille les conditions et lieux de fabrication des produits. Pour chaque sous-traitant, Nike informe sur l'impact social : nombre d'emplois, diversité notamment.

3.2 LE BIG DATA : NOUVEAU PARADIGME DU REPORTING

Jusqu'à présent, les entreprises définissaient leurs enjeux matériels en se fondant sur des évaluations rétrospectives en dialogue avec leurs parties prenantes. Mais cette méthodologie manque de structure et surtout d'exhaustivité des données pour soutenir la prise de décision, ce qui donne lieu à des évaluation tournées vers l'existant (donc le passé), subjectives, fastidieuses, et souvent commandées dans le cadre d'un projet ponctuel. Or dans le contexte actuel de transition – économique, écologique, et sociale - la compréhension et la capacité d'anticipation des changements fera la différence entre les gagnants et les perdants, en sachant que près de la moitié du S&P500 actuel sera remplacée dans les 10 prochaines années.

Nous entrons aujourd'hui dans un nouveau paradigme mené par le traitement des données. Mais qu'est-ce que le Big Data et le Smart Data pour les données ESG ? C'est la collecte, à la fois quantitative et qualitative, en provenance de sources multiples (actualités, rapports d'entreprises, notations, sites internet et rapports financiers), le « nettoyage » et la synthétisation de données c'est-à-dire le traitement intelligent des données afin d'établir les tendances à venir et de donner du sens à la data. Aujourd'hui, 90% de toutes les données générées sont des données non structurées (c'est-à-dire du texte versus des chiffres), ce qui ouvre la voie à des études plus précises et subtiles. Ce type d'analyse est aujourd'hui rendu possible grâce à l'application de techniques appelées « traitement automatique du langage naturel » qui peuvent être optimisées avec des intelligences artificielles. Ces approches permettent de « lire » de larges sets de données et d'en tirer du sens qu'il serait impossible de voir à l'œil nu.

Appliquées au développement durable, les données permettent de rendre plus robuste la prise de décision en se fondant sur des algorithmes et des faits, en temps réel si besoin, de générer plus de transparence, d'améliorer la performance, de réduire le gaspillage et la fraude, de développer des indicateurs prédictifs, et enfin d'innover en matière de modèle économiques.

> *« L'ajout de technologies artificielles a radicalement changé la donne dans le domaine de l'ESG. Le Big Data nous permet de scanner les enjeux extra-financiers émergents d'une manière qui n'était pas possible jusqu'à présent. Cela a un effet énorme sur la façon dont les entreprises opèrent aujourd'hui et, en fin de compte, jouera un rôle essentiel dans le succès des modèles commerciaux durables à l'échelle mondiale».*
> ***Marjella Alma, CEO et co-fondatrice de Datamaran***

> *« Il y a de plus en plus de rapports RSE, ce qui peut être considéré comme un succès, mais je ne vois pas d'évidence qu'ils soient réellement utilisés… Il y a un potentiel énorme pour des journalistes, analystes et sites web d'analyser, d'utiliser et de communiquer cette information pour comparer les entreprises entre elles »*
> ***Paul Scott, Corporate Register***

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : ELARGIR LE CHAMP DE COLLECTE DE L'INFORMATION ET DE LA MESURE D'IMPACT POUR UN REPORTING PLUS JUSTE

Des avancées ont été réalisées en matière d'analyse des données environnementales mais il reste des progrès à faire en ce qui concerne les données sociales. Les données relatives à l'e-reputation sont aujourd'hui indispensables également pour analyser les risques ; les discussions sur les réseaux sociaux doivent être incluses dans l'appréciation de l'impact RSE des entreprises.

De même, les informations brutes des entreprises pouvant contribuer à mesurer l'impact pourront être intégrées dans la collecte : l'internet des objets, les évolutions en matière d'I.A. (intelligence artificielle) enrichissent les produits, les services, la production (usine 4.0. ou usine intelligente), la logistique jusqu'à

la connaissance profonde des usages des consommateurs, autant d'informations brutes qui pourront non seulement contribuer à nourrir le rapport RSE annuel mais également servir un tableau de bord de performance, pour un monitoring de l'impact quasi en temps réel. A l'heure de l'Overshoot Day (jour du dépassement), pouvoir suivre et communiquer sur l'impact des entreprises dans notre engagement commun contre l'épuisement des ressources et le changement climatique pourra se révéler essentiel.

#2 : L'INFORMATION INTELLIGENTE DOIT ÊTRE STRUCTURÉE ET VÉRIFIÉE

La publication plus fréquente de données ne doit pas nuire à la qualité de celles-ci. Un contrôle régulier doit être mise en place pour s'assurer de la véracité des données partagées. Il convient également de ne pas tomber dans le piège de la surinformation.

Avec l'abondance de données aujourd'hui disponibles, leur mise en contexte au-delà de leur simple reporting est un différentiateur pour les entreprises qui établissent un lien direct entre leur performance et les attentes des parties prenantes. Les outils d'analyses tels que Datamaran permettent déjà aux analystes, aux investisseurs, de prendre en compte ces informations qualitatives dans leur stratégie et prises de décisions. Dans un monde de plus en plus digital et numérique, la valeur de l'inclusion de ces informations plus intangibles et sensibles pourra permettre aux leaders de tirer leur épingle du jeu grâce à un storytelling ciblé et pertinent. *https://www.datamaran.com/solutions/*

DATAMARAN : "UNE APPROCHE FACTUELLE DE L'INFORMATION EXTRA-FINANCIÈRE GUIDÉE PAR LES DONNÉES"

Datamaran®

• COMMENT FONCTIONNE DATAMARAN ?

Datamaran utilise la technologie de traitement du langage naturel, pour fournir une analyse objective et comparable des rapports d'entreprise, des tendances réglementaires et des médias. L'ingénierie linguistique permet en outre d'accéder et d'analyser de grandes quantités de données non-structurées (qualitatives) de façon rapide et approfondie.

Datamaran vise à tirer parti du big data et des technologies pour effectuer une veille stratégique des enjeux extra-financiers de manière continue, grâce à quatre sources d'information.

• QUELLES DONNÉES DATAMARAN UTILISE ?

Nos bases de données sont en évolution constante pour répondre aux développements en matière de développement durable et de reporting extra-financier et comprennent :

- Une centaine d'enjeux émergents sur les thèmes ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance, ainsi que des enjeux économiques)
- La base des données la plus complète en matière de transparence, obligatoire et volontaire, sur les enjeux extra-financiers avec un couverture internationationale
- Les rapports annuels des plus grandes entreprises aux niveaux national et international, publiés depuis 2010
- Médias en ligne et Twitter pour apporter une perspective d'opinion publique

• COMMENT DATAMARAN CONTRIBUE À AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPORTING EXTRA-FINANCIER ?

Datamaran donne l'opportunité aux entreprises d'exploiter de manière automatisée la myriade de donnés qualitatives générées sur les enjeux extra-financiers. L'outil leur permet ainsi d'évaluer et de suivre les comportements des entreprises dans un contexte d'évolution continue pour identifier les enjeux prioritaires de leur secteur d'activité ou de leurs parties prenantes. L'outil offre également une vue historique pour comprendre l'évolution et les tendances en matière de reporting, et contribue à l'identification des meilleures pratiques au fil du temps.

PARTIE 4 – LE REPORTING RSE AU SERVICE DE LA MARQUE

Des engagements visibles et crédibles auprès d'un public non expert

4.1 DES MEDIAS INNOVANTS AU SERVICE DU REPORTING... ET DE LA MARQUE

Si le rapport demeure un socle pour s'adresser à certaines parties prenantes « expertes » (fournisseurs, partenaires, ONG) et pour répondre aux exigences réglementaires, d'autres canaux de reporting RSE se développent en parallèle.

En effet, les consommateurs, et plus particulièrement les Millenials, fondent de plus en plus leurs décisions de consommation sur leurs valeurs et se tournent vers des marques mieux-disantes. 84% de la génération Y considère comme un critère d'achat essentiel la politique de l'entreprise en matière de développement durable.[17] Les enjeux RSE s'inscrivent donc peu à peu dans les stratégies de communication globales des marques afin de toucher un public désireux de connaître l'impact de sa consommation, et de faire de leurs pratiques RSE un élément de différenciation. Dans une logique marketing B2C, les entreprises font donc preuve de créativité pour innover en termes de format et toucher les digital natives peu influencés par la publicité et le marketing traditionnel.

Le reporting transcende ainsi son format classique de rapport papier et digital pour se conjuguer sous forme de vidéos, de mini-sites, de jeux en ligne, en suivant la stratégie du « show-not-tell ». Ainsi, dès 2015, Heineken confie les messages clés de son Sustainability Report 2015 au rappeur hollandais Kevin de Randamie, dit Blaxtar, pour « slammer » les points saillants de sa stratégie « Brewing a Better World » (« Brassons un monde meilleur »). En 2017, la marque revient avec un rapport RSE tout en emojis. Cette tendance est suivie par Elior dans l'édito de son rapport d'activité 2015/2016. Autre exemple de cette diversification des supports, la vidéo est également un outil de storytelling impactant, à l'instar du film de Paul's Boot par REI et des courts métrages Worn Wear de Patagonia présentant l'engagement en faveur de l'économie circulaire du groupe. La vidéo de Starbucks (cf. ci-dessous), « A year of good » est un exemple de vidéo qui se nourrit des chiffres clés RSE pour en faire un support de la communication et nourrir la différence de la marque.

Heineken, Let's Get Frank (https://www.youtube.com/watch?v=8FJyKYK74DM)

17 : Sondage mené par Global Tolérance en 2016

Patagonia, Worn Wear (https://www.youtube.com/watch?v=llufipzI8_k&t=19s)

« Les courtes vidéos de notre rapport, partagées sur les réseaux sociaux, ont suscité de l'intérêt. Nous avons aussi collaboré avec des personnalités de BT Sport, qui nous ont aidé à faire valoir des grands enjeux, tels que la durabilité de l'environnement. »
Richard Marsh, British Telecom

« Les réseaux sociaux impactent les entreprises comme jamais auparavant, et peuvent causer un dommage réputationnel instantané, comme lorsqu'un client a été traîné de force en dehors d'un avion de United Airlines. Les entreprises doivent donc être réactives à tout moment sur leurs enjeux matériels. La communication est bien plus horizontale. »
Daniel Brooksbank, Responsible Investors

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 : COMMUNIQUER AVEC DES FAITS

Afin d'éviter l'écueil du greenwashing, les enjeux RSE ne peuvent être communiqués que si les messages comportent des faits ou renvoient vers un support qui fasse état des résultats et objectifs. En effet, ce sont les chiffres, contenus, photos, et témoignages qui vont apporter la crédibilité et la sincérité à la démarche.

#2 : COMMUNIQUER EN CONTINU

Le rapport RSE est publié une fois par an mais la communication RSE doit vivre toute l'année. Ainsi, pour être impactant, il s'agit donc d'identifier les enjeux dominants et les valeurs de l'entreprise d'une part, et les préoccupations des consommateurs liés au secteur et au cœur de métier de l'entreprise d'autre part. Le « purpose » de la marque, les enjeux RSE sur lesquels l'entreprise choisit de communiquer et la stratégie de communication globale de la marque doivent être alignés de manière cohérente.

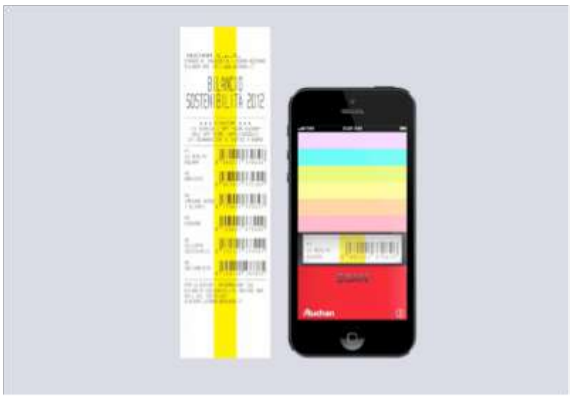
ZOOM : TOUS LES CONTENUS SONT PERMIS POUR METTRE EN SCÈNE VOTRE PERFORMANCE

- Images / Photographies / Illustrations
- Webdoc / Documentaires / Reportages
- Podcasts / Chansons
- Social Media Storytelling
- User Generated Content / Témoignages
- Dataviz / Infographies interactives
- Films / Animations / Gifs
- Guerilla marketing
- Jeux / Gamification
- Contenus mobiles / Apps
- Celebrity endorsment
- Virtual Reality
- Contenu rédactionnel

// BONNES PRATIQUES

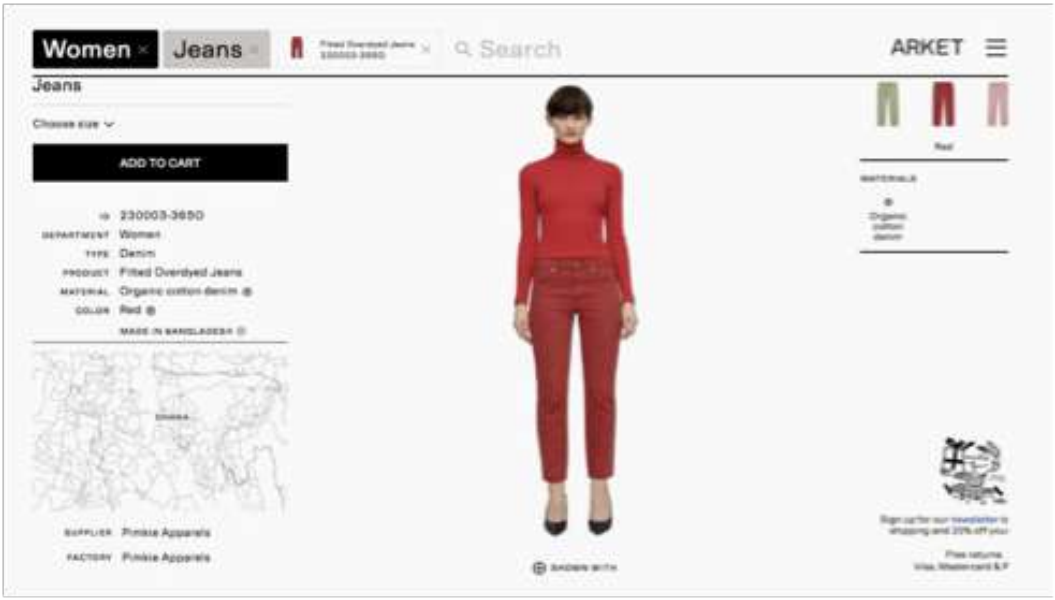
La communication RSE est rendue accessible au grand public grâce à un reporting sur le produit lui-même, à des initiatives innovantes, à des médias et contenus nouveaux pour le reporting RSE.

Auchan Italie imprime son rapport de DD sur ses tickets de caisse



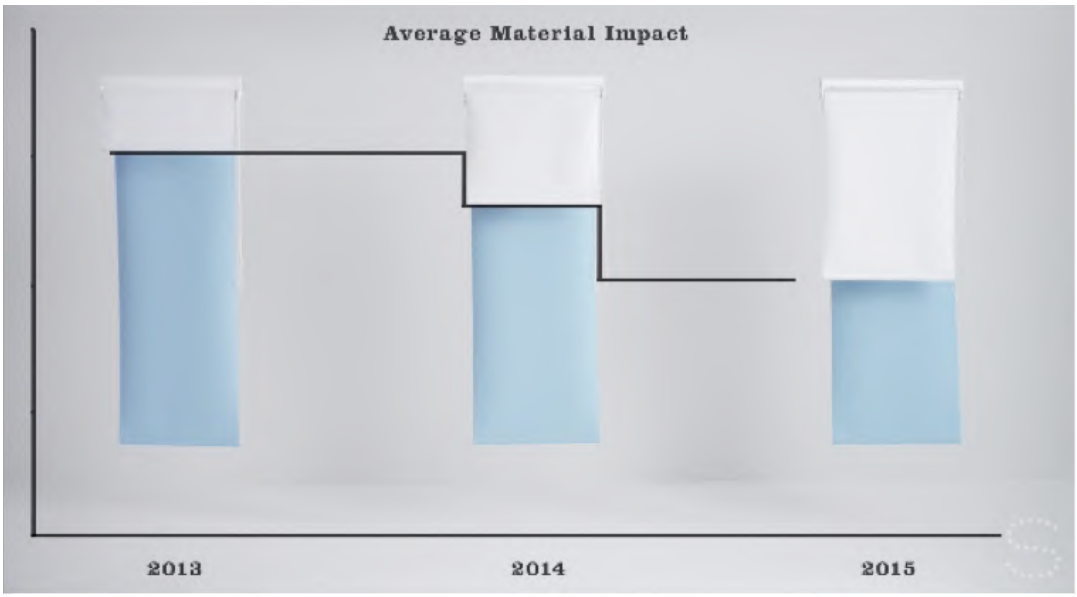
Heineken sensibilise pour la première fois ses consommateurs sur les résultats obtenus en termes de responsabilité sociétale de l'entreprise. Elle comporte 15 designs inédits, chacun illustrant un engagement ou une valeur de la marque : l'empreinte sociétale, l'empreinte environnementale, la fabrication française et l'excellence reconnue, les racines de la marque. L'édition limitée est disponible dans les magasins durant tout l'été 2017.

La nouvelle marque d'H&M, Arket, cite l'usine de fabrication de chaque vêtement sur l'étiquette.



Stella Mc Cartney - 2015 https://www.youtube.com/watch?v=dTCmjHirgPI

La vidéo YouTube « Stella McCartney's Environmental Profit and Loss », évoque son EP&L, selon lequel l'impact environnemental global des matières utilisées a diminué de 35 % au cours des trois dernières années, alors que la marque a enregistré son meilleur rendement depuis son lancement.



La communication responsable se généralise et devient une vraie opportunité pour les entreprises. D'un côté, le reporting devient un exercice de communication, qui être porteur de sens et doit s'inscrire et/ou susciter un « storytelling » au-delà de l'exercice de conformité réglementaire et de l'accumulation des données chiffrées. De l'autre, les grandes déclarations humanistes sur la raison d'être de la marque énoncées en publicité doivent s'incarner dans des produits et des pratiques responsables, sous peine d'être taxées de greenwashing.

Système U (switch purpose) : Système U communique au grand public au travers d'une publicité sur leur engagement de retirer des substances controversées des produits. L'entreprise sort un élément de son reporting (enjeu des substances toxiques) qui devient un enjeu central de différenciation pour la marque.

Chauffeur Privé : Chauffeur Privé communique sur sa politique fiscale par la publicité pour se différencier de son concurrent Uber.

4.2 FAIRE DU REPORTING UN OUTIL DE STORYTELLING GRÂCE À UN « PURPOSE » ENGAGÉ ET DURABLE

Selon l'Université d'Oxford et Ernst & Young, le nombre d'articles publiés à l'intention des dirigeants sur le sujet du "purpose" a été multiplié par 5 entre 1995 and 2016, et a même dépassé depuis 2012 le nombre d'articles publiés au sujet de la RSE et du développement durable. Pourtant ces deux notions ne sont pas si différentes. Car l'idée-même du « purpose » de la marque postule que ses activités ont une raison d'être, en résonance avec les enjeux sociétaux de son temps, qui guide son action et donne du sens à ses produits, toujours imitables et substituables - avec l'idée que l'entreprise ne peut plus se limiter à générer et maximiser le profit mais doit avoir une contribution sociétale positive.

A l'ère de la post vérité et de l'incertitude qu'elle engendre, le « purpose » se révèle comme un point de repère toujours plus déterminant de l'engagement des entreprises envers les consommateurs et l'ensemble des autres parties prenantes (salariés, fournisseurs, partenaires…). L'étude du Happiness Research Institute[18] a ainsi comparé l'impact de dix facteurs (« Purpose », Compétences, Leadership, Influence, Succès, Equilibre vie professionnelle/vie privée, Collègues, Salaire) sur la satisfaction professionnelle et a établi que le « purpose » était très largement la première source de satisfaction au travail. La raison d'être de l'entreprise aurait donc un impact plus important sur sa « marque employeur » que le salaire, les résultats et les collègues combinés ! L'étude précise que, pour cela, les employés doivent d'abord connaître et comprendre clairement le « purpose » de leur entreprise, de manière à pouvoir identifier leur contribution personnelle au projet collectif.

Le « purpose » est d'autant plus important que l'attachement des consommateurs aux marques est en chute libre. Ce que confirme la dernière étude Meaningful Brands de Havas : « 74% des marques pourraient disparaître sans que personne ne s'en soucie ». Ce constat s'explique d'abord par le manque de confiance croissant dont souffrent les marques : en moyenne, seules 57% d'entre elles sont jugées fiables, un chiffre qui tombe à 32% en Europe ; et seules 28% sont vues comme améliorant vraiment la qualité de la vie. Il s'explique aussi par l'exigence accrue des consommateurs[19]. Dans le futur, pour 68% des gens les marques les plus reconnues seront celles ayant la contribution sociale et sociétale la plus forte au travers de leurs produits. Autant dire que la quête de sens et d'authenticité n'est pas une tendance éphémère ni un phénomène de mode voués à ralentir ou disparaître…

// STATISTIQUES DATAMARAN

17 % des rapports RSE font allusion à la valeur de la marque en lien avec la démarche RSE

// LES CLÉS POUR AVANCER

#1 FAIRE ENTRER SON « PURPOSE » EN RÉSONANCE AVEC LES ENJEUX MAJEURS DE NOTRE TEMPS POUR CONSTRUIRE UNE MARQUE FORTE

Bien que les entreprises s'attachent de plus en plus à définir clairement leur « purpose » de marque, tous ne se valent pas. En effet, rares encore sont les entreprises qui définissent la raison d'être de leur marque en y intégrant de manière centrale la volonté d'apporter une contribution positive à des enjeux-clefs sociétaux ou environnementaux. Pourtant, c'est une approche décisive à la fois pour nourrir la différence de l'entreprise avec ses concurrents et pour entrer en résonance avec ce qui préoccupe les gens (les salariés,

18 : Job satisfaction index 2016

19 : Etude Ipsos Global Trends (2016) : https://www.ipsosglobaltrends.com/just-how-much-do-sustainability-and-brand-purpose-matter/

les clients, etc.), de manière à gagner durablement leur préférence. Tout cela, à condition naturellement que le « purpose » ne reste pas une déclaration de belles intentions un peu « suspendu » au-dessus des activités de l'entreprise mais qu'il s'incarne très concrètement, au quotidien de l'activité, dans des offres et des pratiques : c'est ici que les engagements et actions RSE peuvent utilement venir nourrir le « purpose » - lequel leur donne du sens en retour.

« Notre rapport RSE est habituellement lu par environ 1000 personnes. C'est peu en nombre mais cela joue un rôle important en termes d'influence. Nous avons donc fait de notre « Plan A » une marque phare, en intégrant le développement durable dans le purpose de M&S, en ancrant davantage nos messages dans le contexte local et en les personnalisant, à l'attention de nos 32 millions de consommateurs. »
Mike Barry, Marks & Spencer

Encore plus aujourd'hui qu'hier, la seule activité d'une entreprise ne saurait constituer sa seule identité. Seule une raison d'être inspirante et intégrant les dimensions sociales, sociétales et environnementales de l'entreprise permettra de fédérer les collaborateurs et d'engager les consommateurs.

« Si vous concevez votre entreprise uniquement comme une usine géante qui délivre des produits, au lieu d'un système qui génère des résultats véritablement humains et positifs, vous êtes toujours bloqué à l'ère industrielle, alors que le reste du monde, notamment nos consommateurs, commencent à franchir le cap d'une ère plus humaine, une ère où mener une vie faite de sens est ce qui compte vraiment. »
Umair Haque, Havas Media Labs

#2 : INCARNER ET TRADUIRE OBJECTIVEMENT LE « PURPOSE »

Comme évoqué précédemment, le risque, en l'absence d'éléments tangibles et rigoureux qui incarnent le « purpose », est que celui-ci ne soit qu'une coquille vide, un objet de communication « hors sol » qui fasse le jeu du greenwashing. En ce qu'il implique de rigueur et de robustesse, l'exercice de reporting apporte à cet exercice un support éthique et méthodologique. Il permet d'ancrer le discours en justifiant en quoi le « purpose » est réellement pertinent, matériel et contextualisé. C'est seulement alors que ce dernier entre dans une logique de preuves et devient un effet de levier puissant pour nourrir la marque. Et, à l'inverse, le « purpose » permet d'aller au-delà de la conformité réglementaire pour faire du reporting un élément fort et constituant de storytelling de la marque, qui donne du sens aux données et actions présentées…

FOCUS REPORTING 3.0

Reporting 3.0 insiste sur le fait qu'il ne suffit pas de définir un « purpose » décrivant la vision ou la mission de l'entreprise. Il s'agit bien de présenter l'engagement plus profond qu'elle souhaite prendre en faveur de la société sur le long terme.

Ainsi, le reporting sur le « purpose », doit inclure ces trois éléments : le contexte, l'attitude de leadership et le niveau d'ambition. « Un purpose sans respect des seuils contextuels n'est pas durable ; un purpose sans soutien du leadership n'est qu'une façade ; et un purpose sans ambition suffisante n'est ni inspiré, ni inspirant et ne parviendra donc pas à se généraliser. »

// BONNES PRATIQUES

BRITISH TELECOM - RAPPORT « DELIVERING OUR PURPOSE »

Un purpose: « To use the power of communication to make a better world »

STARBUCKS

Dans sa vidéo d'une minute « A year of good » publiée en janvier 2017 et qui comptabilise à fin août 2017 plus de 15 millions de vues, l'entreprise réalise la prouesse de faire parler des chiffres de reporting de manière émotionnelle (nombre de tasses de café et de thé vendues, nombre de vétérans embauchés, nombre d'arbres plantés) et une mise en scène de ses valeurs – notamment de solidarité et de tolérance – en lien avec l'actualité mondiale ou au travers de sa nouvelle initiative « pay it forward streak » qui permet de payer le café de la personne suivante. La vidéo s'accompagne d'une bande son émouvante, constituée d'images du quotidien chez Starbucks ainsi que de citations, dans leur contexte, d'employés ou de clients Starbucks. La campagne vient donc nourrir très efficacement le « purpose » de la marque "To inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighborhood at a time" (« inspirer et nourrir l'esprit humain, une personne, un café et un quartier à la fois »).

UTOPIES : ADVOCATION PARTNER DE REPORTING 3.0

La plateforme Reporting 3.0, est une communauté consultative et collaborative regroupant diverses parties prenantes dont Utopies est un des « Advocacy Partner ». Via des forums, des tables rondes, des groupes de travail et des conférences annuelles, Reporting 3.0 développe un cadre de reporting, composé de quatre *Blueprints* (projets), dans différents thèmes : le reporting stratégique, la comptabilité, les data et le reporting sur les nouveaux modèles économiques.

Ces *Blueprint* reposent chacun sur l'identification et la mise en place de recommandations. Ils se veulent être un outil de positionnement d'entreprise, décisifs dans le maintien de la « licence to operate », pour construire un monde plus inclusif et une économie ouverte.

Après avoir constaté les limites du reporting actuel *(Three-gap-problem ou le problème des trois écarts)*, le groupe de travail a établi les axes nécessaires à l'intégration du développement durable en entreprise. Il s'agit de simultanément travailler sur ces trois écarts. Pour cela, trois niveaux d'action :

• Placer la performance de l'entreprise dans le contexte de ressources environnementales limitées et de besoins sociaux minimaux à assurer, et redéfinir ainsi son « purpose » et son niveau d'ambition. Cela passe notamment par l'adaptation des standards existants (GRI, SASB etc.), pour mettre en avant le niveau réel de durabilité de l'entreprise (écart appelé le *Sustainability Context Gap*) selon ce qu'elle devrait faire et ce qu'elle fait.

• Mesurer l'adaptabilité à grande échelle des solutions vers une transformation de l'industrie et du secteur. Cela nécessite une amélioration continue, et la volonté d'adopter une approche « Net Positive », en emmenant avec soi son industrie ou un secteur entier (pour faire face à l'*Organisational Gap*).

• Promouvoir des modèles de pensées et de leadership qui incarnent le changement positif, afin d'adapter le *statu quo* et évoluer dans un monde désormais complexe et incertain *(le Socio-Cultural Gap)*.

Selon Reporting 3.0, les entreprises qui s'attellent simultanément à ces trois projets bénéficient de réelles transformations et répondent aux enjeux globaux. Cette approche « intégrale » s'oppose à l'approche « intégrée », qui ne prend en compte que le Sustainability Context Gap.

Afin de mettre un terme à ces trois écarts et atteindre l'objectif d'une économie verte et inclusive, l'entreprise se doit d'enrichir son reporting : Reporting 3.0 appelle à aller au-delà des sujets « classiques » qui touchent principalement à la diminution des impacts négatifs, afin de véritablement distinguer des approches résilientes et régénératives.

BIBLIOGRAPHIE

Asset Owners Disclosure Project (2017), Global Climate Index 2017, *Rating the world's investors on climate related financial risk.*
Disponible sur :
http://aodproject.net/wp-content/uploads/2017/04/AODP-GLOBAL-INDEX-REPORT-2017_FINAL_VIEW.pdf

Bob Eccles, Forbes (Mai 2016), What The World Needs Now: *Sustainability Accounting Standards.*
Disponible sur :
https://www.forbes.com/sites/bobeccles/2016/05/03/what-the-world-needs-now-sustainability-accounting-standards/2/#3df5f84778d5

BSR (Nov. 2016), Future of Reporting, *A proposal for the Future of Sustainability reporting*.
Disponible sur :
https://www.bsr.org/reports/BSR_Future_of_Reporting_2016.pdf

Business and Sustainable Development Commission (Janvier 2017), Rapport de la Commission des entreprises et du développement durable, Note de synthèse, *De meilleures entreprises, un monde meilleur.*
Disponible sur :
http://report.businesscommission.org/uploads/French.pdf

CDP (2017), Missing link: Harnessing the power of purchasing for a sustainable future.
Disponible sur :
https://www.bsr.org/reports/Report-Supply-Chain-Climate-Change-2017.pdf

Corporate Human rights Benchmark (CHRB) (2017), Key Findings 2017.
Disponible sur :
https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/2017-03/CHRB_Findings_web_pages.pdf

Corporate Register (Mai 2017), Corporate Register Reporting Awards 2017.
Disponible sur :
http://www.corporateregister.com/accounts/

CSR Asia (Août 2017), Five technology trends defining the future of corporate sustainability.
Disponible sur :
http://www.eco-business.com/opinion/five-technology-trends-defining-the-future-of-corporate-sustainability/

CSR Europe (2017), The Sustainable Development Goals (SDGs): The Value for Europe, *A whitepaper by Frost and Sullivan and GlobeScan on behalf of CSR Europe.*
Disponible sur :
https://www.csreurope.org/sites/default/files/FS_WP_Sustainable%20Development%20Goals_05112017_RD_0.pdf

Ethical Corporation (Juillet 2017), SDGs and Sustainability Reporting, *Ethical Corporation white paper.*

Ethical Corporation (Oct. 2017), Reporting and communication summit, post conference report.

Financial Stability Board, Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) (Juin 2017), Final Report.
Disponible sur :
https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf

G. Unruh, D. Kiron, N. Kruschwitz, M. Reeves, H. Rubel, et A.M. zum Feld (Mai 2016), "Investing For a Sustainable Future," MIT Sloan Management Review.
Disponible sur :
http://sloanreview.mit.edu/projects/investing-for-a-sustainable-future/

Global Reporting Initiative (Jan. 2017), Future Trends in Sustainability reporting, *Insights from the GRI corporate leadership group on reporting 2025.*
Disponible sur :
https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-CLG_Report-FutureTrends2025.pdf

Global Reporting Initiative (Mai 2015), Sustainability and Reporting Trends in 2025 - Preparing for the Future, *GRI's Reporting 2025 Project: First Analysis Paper.*
Disponible sur :
https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025-1.pdf

Global Reporting Initiative (Mars 2016), The next era of disclosure - Digital / Responsible / Interactive.
Disponible sur :
https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/The-Next-Era-of-Corporate-Disclosure.pdf

Global Reporting Initiative & UN Global Compact (2017), Business Reporting on the SDGs, An analysis of the goals and targets.
Disponible sur :
https://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/2017/GRI_UNGC_Final-Draft_An-Analysis-of-the-Goals-and-Targets_July2017.pdf

Global Reporting Initiative, UN Global Compact, WBCSD (2016), SDG Compass, Le guide des ODD à destination des entreprises.
Disponible sur :
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/09/SDG_Compass_Guide_France.pdf

Havas Meaningful brands (2017).
Disponible sur :
http://www.meaningful-brands.com/en

HSBC (Déc. 2016), Soaring appetite for green investments hindered by low disclosure: HSBC survey.
Disponible sur :
http://www.hsbc.com/news-and-insight/media-resources/media-releases/2016/soaring-appetite-for-green-investments-hindered-by-low-disclosure-hsbc-survey

Integrated Reporting <IR> (Août 2017), Reporting on broader value creation: *what good is beginning to look like.*
Disponible sur :
https://integratedreporting.org/news/reporting-on-broader-value-creation-what-good-is-beginning-to-look-like/

Integrated Reporting <IR> (Oct. 2016), Creating Value, The cyclical power of integrated thinking and reporting.
Disponible sur :
http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2016/11/CreatingValue_IntegratedThinking_.pdf

Kate Raworth (Avril 2017), Doughnut Economics: Seven ways to think like a 21st century economist.
Disponible sur :
https://www.kateraworth.com/

Materiality Tracker (2017), DJSI Industry Group Leaders: Key Material Topics.
Disponible sur :
http://www.materialitytracker.net/results/djsi-industry-leaders-key-material-topics/

MIT Sloan Management Review (Mai 2017), Corporate Sustainability at Crossroads, Progress Toward Our Common Future in Uncertain Times.
Disponible sur :
http://sloanreview.mit.edu/offers-sustainability2017/

MIT Sloan Management Review (Mars 2017), Defining « Material » Climate Risks.
Disponible sur :
http://sloanreview.mit.edu/article/defining-material-climate-risks/

Oekom (2017), Oekom Corportate Responsibility Review 2017, Global Transformation Processes – Are Companies Already On The Right Track?
Disponible sur :
http://www.oekom-research.com/homepage/english/oekom_cr_review_E_2017.pdf

ORÉE, Camille Saint Jean, Gwenaelle Sevin, sous la direction de Patrick Jolivet (Oct. 2014), Deuxième année d'application du dispositif français de reporting extra-financier, bilan et perspectives

RobecoSam (Janvier 2017), The Sustainability Yearbook 2017.
Disponible sur :
https://yearbook.robecosam.com/downloads/

Supply Chain Magazine (Fev. 2017), Comment 23 grands groupes européens abordent leur supply chain dans leurs rapports annuels ?
Disponible sur :
http://supplychainmagazine.fr/TOUTE-INFO/Archives/SCM111/ETUDE-111..pdf

UN Global Compact (Avril 2017), Science Based Targets, Guide pratique pour la définition d'objectifs carbone alignés sur les connaissances scientifiques.
Disponible sur :
http://sciencebasedtargets.org/wp-content/uploads/2017/07/PUBLICATION_SBT_BD_web.pdf

University of Cambridge Institute for Sustainability Consulting (2016), In Search of impact, Measuring the full value of capital,

Utopies (Avril 2017), Note de Position n°10 - Vers la RSE 2.0 : transformer les entreprises pour avoir un impact positif sur le monde.
Disponible sur :
http://www.utopies.com/wp-content/uploads/2017/03/Notedeposition10_RSE2.0.pdf

Vigéo (Janvier 2015), De quoi les entreprises rendent-elles compte ? Évolution des pratiques de reporting RSE entre 2008 et 2014.
Disponible sur :
http://www.vigeo-eiris.com/wp-content/uploads/2016/10/2015_Etude_Reporting_FR.pdf

Virgin Media and Heineken USA revolutionise CSR reporting with gamification and 360-degree video.
Disponible sur :
https://www.edie.net/news/7/Virgin-and-Heineken-turn-to-technology-and-gamification-to-level-up-CSR/

WBCSD (2016), Reporting Matters, *Communicating on the Sustainable Development Goals*.
Disponible sur :
http://www.wbcsd.org/Projects/Reporting/Resources/Reporting-Matters-2016

UTOPIES EST CLASSÉE
« **INCONTOURNABLE** »
POUR SON EXPERTISE
EN **ENERGIE & ENVIRONNEMENT, RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES** EN FRANCE

UTOPIES EST CLASSÉE
« **FORTE NOTORIÉTÉ** »
POUR SON EXPERTISE EN **MARKETING, COMMUNICATION & DIGITAL ET COMMUNICATION CORPORATE** EN FRANCE

CONTACTS

reporting@utopies.com

Elisabeth Laville, Jocelyne Ozdoba

Avec la participation de : Léa Brumter, Elise Bonneau, Laurence Borensztein, Benjamin Enault, Constance Flachaire, Julie-Laurence Jouvencel, Sixtine Jourde, Mathilde Lafond et Cécile Le Pan de Ligny

UTOPIES ©

Stratégie et développement durable

www.utopies.com

25 rue Titon, 75011 Paris – France
Tel. : +33 (0)1 40 29 84 27
Fax : +33 (0)1 40 29 43 05