



# Étude *integrated thinking* 2020

De l'intention  
au discours de preuve ?

Le 29 septembre 2020

**Capitalcom**  
Sens, Cohérence, Confiance





## Méthodologie

Chaque année depuis plus de 10 ans, Capitalcom décrypte les pratiques des entreprises en matière d'intégration et de rapport intégré. Pour la 5<sup>e</sup> année consécutive, Capitalcom réalise une analyse approfondie des rapports intégrés publiés en France par les entreprises cotées au SBF 120.

L'étude 2020 porte sur les rapports intégrés publiés entre le 1<sup>er</sup> novembre 2019 et le 31 août 2020 :

Accor, Air Liquide, Akka, Alten, Arcelormittal, Atos, Axa, BIC, BNP Paribas, Bouygues, Capgemini, Crédit Agricole, Danone, Edenred, ENGIE, FDJ, Gecina, Icade, Imerys, Kering, Korian, Legrand, L'Oréal, Mercialis, Nexity, Orange, Pernod Ricard, Plastic Omnium, PSA Groupe, Rémy Cointreau, Safran, Sanofi, Schneider Electric, Société Générale, Sodexo, Soitec, Solvay, Sopra Steria, Spie, Suez, Téléperformance, TF1, Thales, Total, Valéo, Veolia, Wordline.

Les statistiques ne prennent donc pas en compte les évolutions de la composition du SBF 120 et les publications de rapports intégrés intervenues après le 31 août 2020, ni les rapports intégrés publiés par les entreprises hors SBF 120 (comme Altarea Cogedim).



### Le regard du monde académique

---

Dans une démarche visant à favoriser le dialogue entre les entreprises et leurs parties prenantes, Capitalcom anime différents cercles de réflexion afin d'échanger sur les pratiques de reporting intégré.

Après le Cercle investisseurs lancé en 2018, le Cercle des jeunes talents a été initié en 2019. Capitalcom travaille cette année en partenariat avec la Chaire « Capital humain et performance globale » de l'Université de Bordeaux. Pour la première fois, les chercheurs apportent leur regard et leur éclairage au baromètre annuel de Capitalcom.

## De l'intention au discours de preuve ?

47 entreprises du SBF 120 ont publié un rapport intégré en 2020. Un chiffre en hausse spectaculaire depuis 5 ans car il a été multiplié par quinze ! À ce plébiscite, s'ajoute un resserrement du panorama des publications corporate. Ainsi, parmi les entreprises qui ont opté pour un rapport intégré, 17% publient un rapport développement durable en 2020 et seulement 11% un rapport annuel. **Plus synthétique, plus global et prospectif, le rapport intégré s'est progressivement imposé comme le nouveau rapport annuel.**

Plusieurs facteurs expliquent cette « révolution ». Parce qu'il explique la création de valeur globale – financière et extra-financière – de l'entreprise sur le long terme, le rapport intégré répond aux forts besoins en information des parties prenantes. Parce qu'il présente des thématiques communes avec les récentes évolutions réglementaires (Déclaration de performance extra-financière, Document d'enregistrement universel, etc.), il contribue à la cohérence du discours de l'entreprise.

Si les rapports intégrés présentent de façon précise le cap stratégique de l'entreprise – parfois formalisé sous le format d'une raison d'être – ils gagneraient à être plus concrets sur les avancées de l'entreprise : *Quelle est la stratégie mise en œuvre ? Quels impacts et opportunités de l'environnement de marché ? Quels indicateurs ? Et surtout : Quel partage de la valeur entre les parties prenantes ?*



« Les crises que nous traversons actuellement sont des révélateurs des forces et des faiblesses des entreprises, dans la mesure où elles élargissent les failles. Alors comment se guider quand frappe la crise ? Sur quels repères s'appuyer ? Avec quelles ressources ? Dans ce contexte si singulier et inédit, le rapport intégré peut être une aide précieuse, voire cruciale. Il sert de boussole car il a été conçu pour éclairer les parties prenantes sur le long terme qui enjambe les phases de tensions. Quand règne l'incertitude sur les court et moyen termes, ce document prospectif constitue un socle pour la décision. La montée en puissance – particulièrement significative – du nombre de rapports intégrés n'est donc évidemment pas fortuite. Pas plus que le recentrage de l'entreprise sur sa raison d'être, qui est au cœur de son approche. »

**Caroline de la Marnierre**, Présidente et Fondatrice de Capitalcom

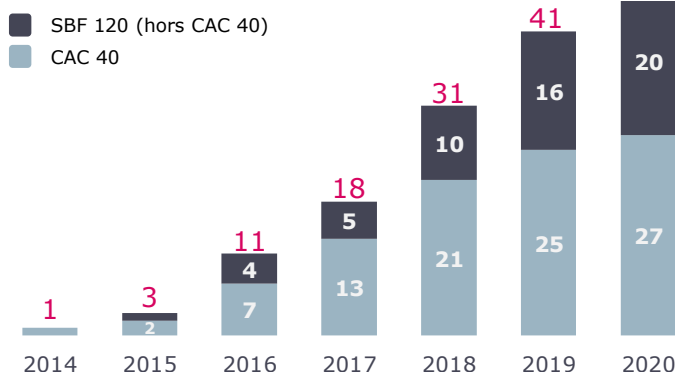


## Le rapport intégré, une publication devenue incontournable

# X15

multiplication  
du nombre de  
rapports  
intégrés depuis  
2015

Nombre de rapports intégrés publiés



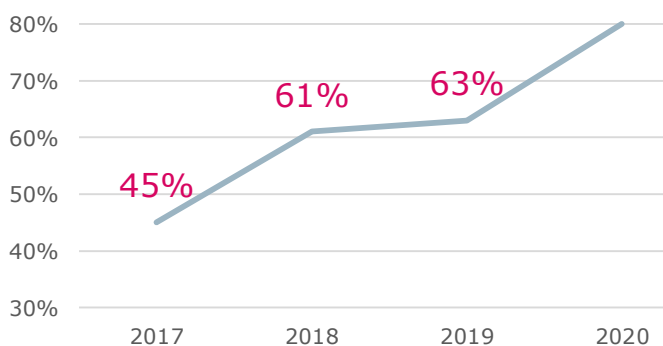
## Les ODD\* : une clé de lecture qui s'impose

Près de

# 4/5

des rapports  
intégrés font  
référence  
aux ODD\*

% de rapports intégrés  
faisant référence aux ODD\*



## Des contenus clés qui deviennent indispensables

Près de

# 9/10

des rapports intégrés  
présentent la stratégie  
de l'entreprise

# 98%

des entreprises  
présentent leur modèle  
d'affaires dans le RI



\* Objectifs de Développement Durable

# Une raison d'être en quête d'objectifs

Près de

# 1/2

des rapports  
intégrés  
abordent la  
raison d'être

---

Un an après son adoption, la loi PACTE confirme son influence : près de la moitié des rapports intégrés aborde la raison d'être, contre 24% en 2019. Une thématique qui inscrit d'autant plus le rapport intégré dans une approche prospective.

Souvent présentée comme une boussole de long terme, elle clarifie le cap stratégique de l'entreprise. Dans un contexte marqué par la crise du Covid-19 et l'imprévisibilité en matière d'objectifs financiers, elle a ainsi vocation à conforter la confiance des parties prenantes.

# 3

entreprises  
présentent des  
indicateurs de  
suivi de la  
raison d'être

À ce stade – et logiquement – les entreprises concentrent leur storytelling sur l'explication et les étapes de l'élaboration de la raison d'être : seules 3 l'accompagnent d'objectifs chiffrés. Cette étape sera pourtant cruciale pour rendre compte de la mise en œuvre de la raison d'être et asseoir sa crédibilité.



## Le regard du monde académique

---

Propulsé par la loi PACTE et son statut d'entreprise à mission, le terme « **mission** » est pourtant relativement absent des rapports cette année : seulement 45% des entreprises s'y réfèrent (vs 70% en 2019). À l'inverse, la notion d'« **ambition** » est plébiscitée dans 83% des rapports (vs 73% en 2019). Des indices que l'entreprise – même sans raison d'être – se projette sur le long terme.

# « Prévoir » dans un monde en très forte accélération

Près de  
**7/10**  
rapports  
présentent les  
risques financiers  
et extra-financiers

---

Élément quasi-incontournable du rapport intégré, l'analyse de l'environnement de marché est indispensable à la compréhension des choix stratégiques et de la performance de l'entreprise. Elle est toutefois traitée de façon encore peu spécifique et se résume bien souvent à l'identification de mégatendances (81% des rapports vs 72% en 2019). Des mégatendances bien souvent communes aux groupes quel que soit leur secteur et rarement accompagnées de détails sur leurs impacts sur l'entreprise et les opportunités liées.

Près de  
**2/5**  
des entreprises  
présentent leur  
matrice de  
matérialité

Cette standardisation du discours et des pratiques – poussée en partie par les dernières évolutions réglementaires (DPEF, XBRL, future taxonomie verte, etc.) – s'explique aussi par la difficulté de l'exercice.

Notons par ailleurs que la présentation des risques est en recul cette année (66% des rapports intégrés vs 75% en 2019) tout comme celle de la matrice de matérialité (36% vs 46% en 2019). Une surprise compte tenu de la crise économique et sanitaire du Covid-19. On peut se demander si les entreprises pourront à l'avenir faire l'impasse sur des sujets aussi sensibles pour leurs parties prenantes et en particulier leurs actionnaires.



## Le regard du monde académique

---

L'analyse des tendances présente de nombreuses convergences entre les entreprises. Ainsi, près de 66% des entreprises abordent **les technologies et/ou le numérique**, 53% **le climat** et 43% **la santé**. Quelques **parties prenantes** sont également citées en particulier : les consommateurs (68% des rapports intégrés), les collaborateurs (36%) et les femmes (19%).

# Vers une approche dynamique de l'entreprise

## 8/10

des entreprises présentent l'historique de leur performance

---

Plus de

## 1/2

des rapports traitent du Covid-19

Historique de la performance (83% des rapports), évolution du profil du Conseil d'administration (4%) ou du modèle d'affaires (4%) : quelques rapports présentent des indicateurs clés en dynamique. Ils restent toutefois des exceptions sur des thématiques ciblées, les entreprises privilégiant un traitement encore très photographique.

Le traitement du Covid-19 en est un exemple frappant : alors que 55% des rapports abordent le sujet, son traitement reste statique : actions de solidarité, maintien de l'activité, etc. Seules 2 entreprises présentent leurs ajustements stratégiques. Si ce constat s'explique par le timing de publication des rapports (entre avril et mai), le Covid-19, les évolutions stratégiques et celles apportées au modèle d'affaires constitueront un enjeu du prochain reporting.

Dans un contexte structurellement instable, il y a fort à parier que l'approche dynamique s'installe durablement dans les pratiques des entreprises. En effet, il sera de plus en plus difficile d'apprécier leurs performances dans l'absolu. Les entreprises devront donc apporter davantage d'éléments de contextualisation : historique des données, commentaires sur leur évolution, etc.



## Le regard du monde académique

---

Si les entreprises présentent souvent un historique de leur performance, elles se concentrent majoritairement sur l'exercice passé. Ainsi, les rapports intégrés portant sur l'année 2019 font 3 fois plus référence à l'année **2018** qu'à l'année **2017**.

La plupart des entreprises se projettent à **2030** (5 références en moyenne au sein des rapports) ou à **2050** (2 références en moyenne) mais sur des informations souvent focalisées sur leurs engagements en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

# Le partage de la valeur : prochaine étape après la raison d'être ?

## 3/10

des entreprises  
présentent leur  
partage de la  
valeur

De façon exceptionnelle cette année, les Assemblées générales ont fait la part belle au partage des efforts entre les parties prenantes face au Covid-19. Pour la première fois, les entreprises matérialisaient le lien entre actionnaires, collaborateurs, dirigeants – et dans une moindre mesure l'État – comme parties prenantes et acteurs de sa pérennité.

Son corollaire attendu – le partage de la valeur – est quant à lui relativement absent des rapports intégrés cette année (30% des rapports vs 39% en 2019). Quelques informations – parcellaires et ne permettant pas la comparaison entre les parties prenantes – sont néanmoins présentées : le dividende (55% des rapports vs 51% en 2019), la rémunération des dirigeants (47% en 2020 et 2019) et de façon plus marginale le ratio d'équité (8% vs aucun en 2019). Ces éléments sont souvent complétés par les engagements sociétaux et environnementaux : 67% présentent des objectifs RSE.

Toutefois, compte-tenu de l'importante mobilisation des parties prenantes durant la crise et des attentes sociales et sociétales, l'équilibre du partage de la valeur deviendra un sujet de plus en plus incontournable pour les entreprises et le rapport intégré.



## Le regard du monde académique

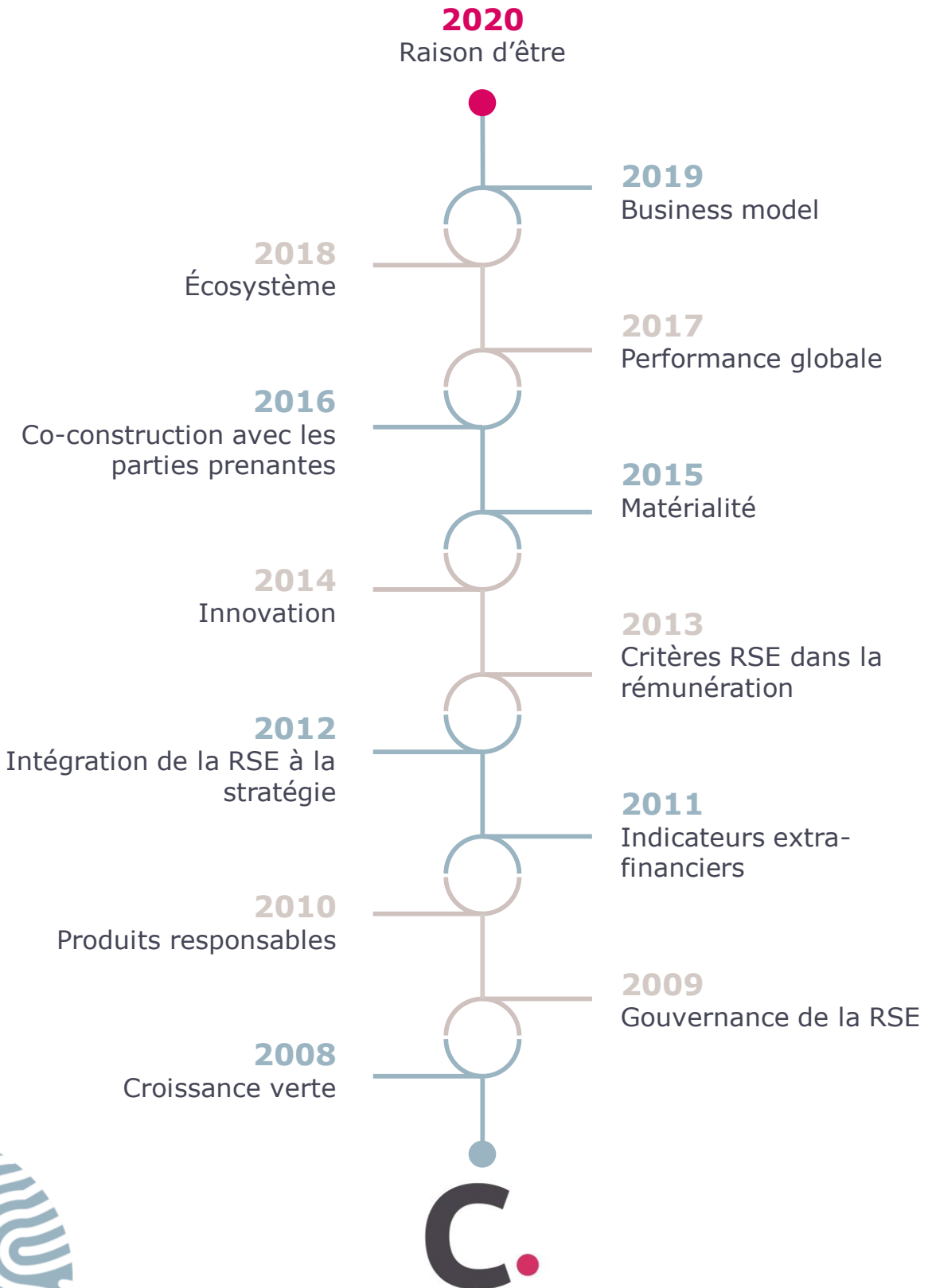
Sujet connexe, la **proposition de valeur** est traitée par une entreprise sur cinq (vs 13% en 2019). Une proposition souvent tournée vers le client en lien avec l'offre de produits et de services. Ainsi, seulement 2 entreprises formulent une proposition de valeur globale incluant d'autres parties prenantes.

À noter que cette notion est souvent associée à une volonté de différenciation : elle serait un des éléments qui rendent l'entreprise unique sur son marché.





## Près de 15 ans d'*integrated thinking*





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing or drawing. The lines are evenly spaced and extend across the entire width of the page, providing a guide for text alignment and spacing.

## Ce qui nous anime

# Capitalcom

Conseil en communication, Capitalcom s'est fixé pour raison d'être d'aider les entreprises à renforcer la confiance de leurs parties prenantes dans leur capacité à créer et partager durablement de la valeur.

Convaincus que l'entreprise est un organisme vivant, nous l'accompagnons pour accroître la lisibilité de sa vision stratégique à court, moyen et long terme et exprimer son unicité. Dans nos trois domaines d'expertise – stratégie & business model, gouvernance & rémunération et performance(s) – nous renforçons la cohérence et la convergence des discours financier et extra-financier.

Fort d'une quinzaine de collaborateurs, Capitalcom est leader en France dans le conseil en rapports intégrés ainsi que dans la préparation et le suivi des Assemblées générales.

## Contacts

Capitalcom, 10 boulevard Malesherbes – 75008 Paris  
01 45 49 94 15

Margaux Rouillard – [mr Rouillard@capitalcom.fr](mailto:mr Rouillard@capitalcom.fr)



**Capitalcom**  
Sens, Cohérence, Confiance

[www.capitalcom.fr](http://www.capitalcom.fr) | [Twitter @capitalcom1](https://twitter.com/capitalcom1) | [LinkedIn : Capitalcom](https://www.linkedin.com/company/capitalcom)