

## Louvain School of Management

# Le reporting intégré et la mesure des capitaux non-financiers

Étude de cas sur Coca-Cola Hellenic Bottling Company, Danone et Unilver

Mémoire recherche réalisé par  
**Angéline Bonte**

en vue de l'obtention du titre de  
**Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée**

Promoteur  
**Yves De Rongé**  
Année académique 2016-2017



## **Préambule**

---

Je tiens à adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie mon promoteur, Monsieur Yves De Rongé pour le temps qu'il m'a accordé et ses conseils pour me guider dans mon travail.

Je souhaite également remercier mes proches, famille et amis. Particulièrement, mes parents pour leur soutien, ainsi qu'Annefleuret et Adrien pour leurs avis précieux.

---

---

## Table des matières

---

Table des matières .....	ii
Introduction.....	1
Chapitre 1 - Evolution des rapports d'entreprises .....	3
1. Les rapports non-financiers .....	4
2. Lignes directrices pour les rapports non-financiers .....	6
3. Limites des rapports traditionnels.....	8
4. Vers le reporting intégré.....	10
5. Régulations.....	11
Chapitre 2 – Le reporting intégré .....	13
1. Un cadre de référence pour le reporting intégré .....	13
2. Qu'est-ce que le reporting intégré ?.....	13
3. Émergence du reporting intégré.....	15
4. La gestion intégrée, un réel besoin .....	16
5. Les bénéfices du reporting intégré.....	17
6. Les challenges du reporting intégré .....	19
7. Et le rapport intégré ?.....	20
8. La validation par des tiers du rapport intégré .....	20
9. Évolution.....	21
Chapitre 3 – Cadre de Référence International portant sur le Reporting Intégré .....	22
1. A propos de l'International Integrated Reporting Council.....	22
2. Objectif et application du Cadre de Référence .....	23
3. Les principes directeurs.....	23
4. Les éléments constitutifs .....	27
Chapitre 4 – Les concepts clés .....	29
1. Au-delà de capital financier : le modèle des capitaux multiples .....	29
2. Création de valeur pour l'organisation et pour autrui .....	33
3. Mesurer la création de valeur en prenant compte des externalités.....	34
Chapitre 5 – Méthodologie de l'étude de cas.....	36
1. Choix des organisations .....	36
2. Données considérées .....	38
3. Méthodologie appliquée.....	39

Chapitre 6 – Analyse des capitaux non-financiers .....	40
Introduction.....	40
A. Capital environnemental .....	40
(1) Climat .....	41
(2) Eau.....	45
(3) Déchets .....	48
(4) Agriculture durable .....	51
Conclusion .....	53
B. Capital social et sociétal.....	54
(1) Santé et bien-être.....	54
(2) Investissement dans les communautés locales .....	58
(3) Une approche inclusive .....	60
(4) Opportunités pour les femmes .....	63
C. Le capital humain .....	64
D. Capital manufacturier.....	69
E. Capital intellectuel .....	72
Conclusion générale .....	73
Chapitre 7 – Analyse critique.....	74
Introduction.....	74
Motivation à implémenter le reporting intégré.....	74
Approche au reporting intégré.....	75
Remarques globales .....	77
Conclusion .....	78
Conclusion .....	79
Bibliographie.....	80
Liste des tableaux .....	84
Liste des figures .....	84
Annexes .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 1 – « Entités considérées pour la détermination du périmètre du Rapport Intégré. » (IIRC, 2013, p.22) .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 2 – Liens vers les publications d’entreprises prises en considération dans l’étude de cas .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 3 : Rapport intégré de Danone – présentation de son objectif « pour une alimentation plus saine ». .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>

---

## Introduction

---

Depuis les années quatre-vingts, les organisations ont commencé à publier des informations allant au-delà des informations financières pour satisfaire les investisseurs – et autres parties prenantes – qui les considéraient comme insuffisantes pour refléter les changements dans nos économies (EY, 2013). De nouveaux types de rapports ont alors vu le jour : des rapports non-financiers considérant la gouvernance des organisations, leur impact sur l’environnement ou encore leur responsabilité envers la société en général. Cependant, ces différents rapports étant générés de manière indépendante (chaque département s’occupant de son rapport), devenaient parfois incohérents. En réponse à cela, un concept de rapport plus global, liant informations financières et non-financières, a été imaginé : le reporting intégré.

Le but de ce mémoire sera dès lors d’analyser comment une organisation construit son reporting intégré, et plus particulièrement, comme elle mesure les informations non-financières qu’elle y publie. Cette étude sera appliquée à trois organisations en particulier : Coca-Cola Hellenic Bottling Company, Danone et Unilever et aura pour but de répondre à la question : « Comment les capitaux non-financiers sont-ils mesurés dans le cadre du rapport intégré ? ».

Ce mémoire est divisé en sept chapitres. Les quatre premiers posent les bases théoriques pour comprendre le contexte dans lequel le reporting intégré est apparu et son développement jusqu’à aujourd’hui.

Le chapitre 1 aborde l’évolution des rapports d’entreprises, des débuts des rapports non-financiers, de leur développement et des limites des rapports actuels qui ont mené vers l’apparition du reporting intégré. Le chapitre 2 a pour but d’expliquer en détail ce qu’est le concept de reporting intégré, quels sont ses bénéfices, ainsi qu’un autre concept qui le sous-tend, la gestion intégrée. Le chapitre 3 développe quant à lui le cadre de référence privilégié lors de l’implémentation du reporting intégré, à savoir le Cadre de Référence International portant sur le Reporting Intégré publié par l’International Integrated Reporting Council. Le chapitre 4 conclut la partie théorique en illustrant les concepts clés d’un reporting intégré. Notamment le concept sur lequel l’étude de cas se base : le concept des capitaux multiples. Il détaille aussi le principe de création de valeur et la mesure de cette dernière en prenant compte des externalités générées par les organisations.

Les trois chapitres suivants illustrent la partie pratique de ce mémoire : l'analyse des méthodes de mesures des capitaux non-financiers de Coca-Cola Hellenic Bottling Company, Danone et Unilever.

Le chapitre 5 donne la méthodologie appliquée pour mener cette analyse, pourquoi le choix s'est porté sur ces organisations-là et quelles sont les données considérées. Le chapitre 6 présente les résultats obtenus de l'étude de cas. Pour chaque capital non-financier, une analyse comparative des méthodes des trois organisations est donnée. Pour terminer, le chapitre 7 donne une analyse critique sur les résultats obtenus lors de l'étude de cas avant de conclure sur les limites de celle-ci.

---

## Chapitre 1 - Evolution des rapports d'entreprises

---

Ces quarante dernières années, les entreprises ont publié un nombre d'informations qui n'a cessé d'augmenter pour satisfaire les demandes des investisseurs et, par la suite, de toutes les parties prenantes. Comme le schématise la figure 1, au départ, seules les informations financières étaient diffusées, et cela jusque dans les années quatre-vingt. Mais petit à petit, les organisations ont donné des informations complémentaires aux apporteurs de capitaux financiers qui considéraient que les rapports ne reflétaient plus assez les changements dans nos économies et nos modèles de valeur (EY, 2013). En effet, les rapports financiers ne considèrent pas toutes les ressources d'une organisation qui peuvent réellement influencer sa valeur. De nouveaux types de rapports ont alors vu le jour. Leur but était de donner des informations sur les ressources non-financières et, par conséquent, de répondre aux besoins des parties prenantes de recevoir plus d'informations de ce type (Uyar, 2016). La publication de ces rapports non-financiers est réalisée sur base volontaire des organisations. Ces derniers vont donc au-delà de la législation en vigueur en matière de rapports d'entreprises afin d'informer les parties prenantes de leurs efforts en matière de responsabilité.

Entre-temps, la crise financière de 2008 a semé des doutes sur la crédibilité des rapports d'entreprises. Les investisseurs ont perdu confiance dans les informations publiées par les entreprises (ACCA, 2013) et ne savent pas si elles peuvent encore les considérer comme des sources fiables qui reflète la santé des sociétés. Afin de rétablir cette confiance, les organismes de réglementation ont pris des mesures, notamment en établissant des régulations demandant plus de transparence de la part des organisations, ainsi que des rapports de meilleure qualité (Uyar, 2016).

C'est ainsi que le nombre de publications d'entreprises sur des critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG<sup>1</sup>) a explosé ces deux dernières décennies (OCDE, 2014). En parallèle, leurs aspects ont également évolué, que cela soit leur contenu, les outils utilisés ou le public visé (Uyar, 2016). Mais aujourd'hui, l'utilisation d'un concept de rapport d'entreprises plus global, qui lie informations financières et non-financières est de plus en plus prônée. La réponse fut le rapport intégré.

---

<sup>1</sup> Critères extra-financiers (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) pris en compte dans la gestion socialement responsable ; le plus souvent couvert dans les rapports RSE.

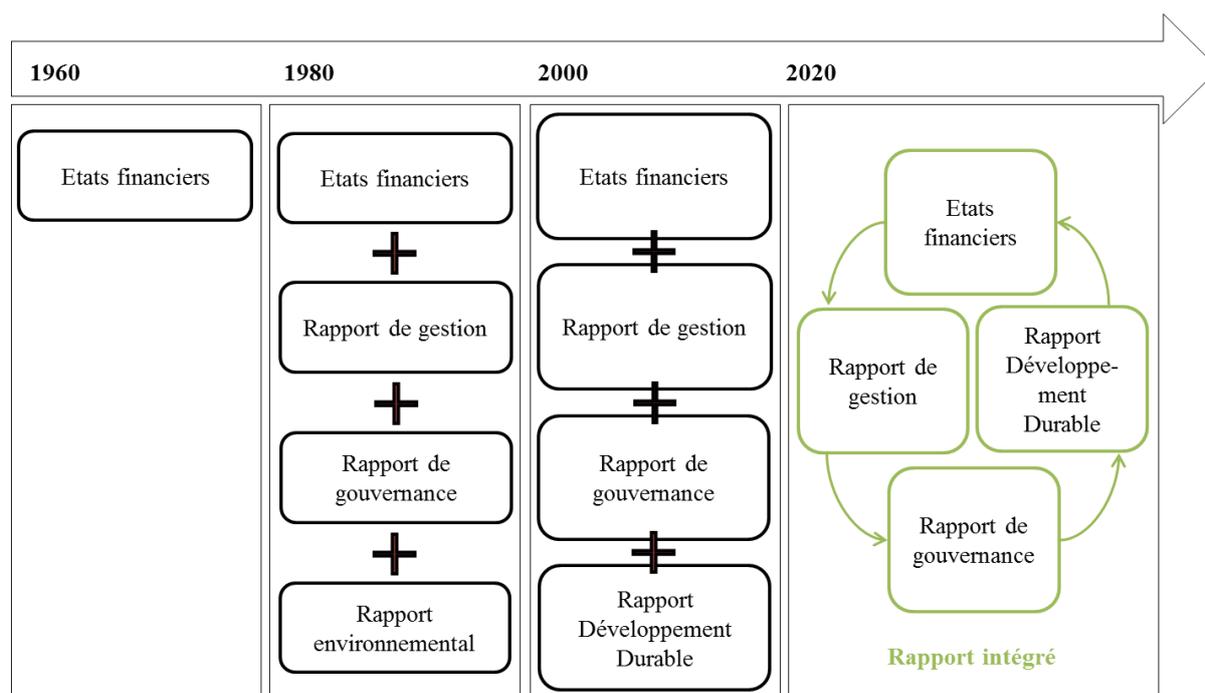


Figure 1 - Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century (IIRC, 2011) (adapté et traduit)

## 1. Les rapports non-financiers

Tout d'abord, les rapports d'entreprises sont importants pour le fonctionnement efficace des marchés financiers puisque les informations qui y sont publiées sont les premières ressources utilisées par les investisseurs (Uyar, 2016). Cependant, avec le temps, les rapports financiers – qui sont produits sur base d'informations uniquement financières – ne suffisaient plus aux investisseurs. Ils considéraient, en effet, que certaines ressources non reprises dans la comptabilité financière pouvaient également être des informations significatives pour leurs prises de décisions. Les organisations ont alors pris conscience de la nécessité d'une meilleure transparence et ont commencé à publier des rapports non-financiers, contenant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (OCDE, 2014). Le deuxième facteur non-négligeable dans l'apparition des rapports non-financiers est les pressions environnementales croissantes et de plus en plus visibles. Cependant, ces deux facteurs n'expliquent que le début de l'intérêt pour les rapports non-financiers. Pour qu'ils se développent par la suite, il a fallu que les organisations comprennent que ceux-ci étaient synonymes de nouvelles opportunités pour elles.

Comme le dit KPMG (2013), les rapports de responsabilités sociétales ne sont pas que des communications produites pour embellir l'image de l'organisation mais doivent plutôt être, un outil de gestion essentiel pour les organisations. En effet, selon l'OCDE (2014), les organisations à la pointe sur les critères ESG gèrent mieux les risques et les opportunités auxquels elles font face, ce qui les rend plus robustes financièrement sur le long terme. EY (2013) ajoute qu'elles peuvent améliorer leur efficacité et augmenter la valeur de leurs actions via l'innovation ou une réputation de marque plus forte. D'ailleurs, il est assez commun de lire des interviews de CEO qui affirment que s'intéresser aux aspects non-financiers de leur entreprise les a aidés dans la gestion des risques et opportunités, mais également pour redéfinir certaines stratégies (OCDE, 2014). Les critères ESG sont donc aujourd'hui une part intégrante de la stratégie des organisations dans leur volonté de créer de la valeur à long terme. C'est donc, naturellement, que les parties prenantes (y compris les investisseurs) trouvent plus attractives les organisations dont les pratiques prennent en compte ces aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Dès lors, l'importance de la publication des critères ESG ne doit pas être sous-estimée puisqu'elle reflète les changements qui peuvent améliorer la stratégie et la durabilité d'une organisation. Même, la publication de rapports non-financiers doit être encouragée, notamment face aux marchés financiers prônant le court terme, d'autant plus que ce type de rapport ne gêne pas les organisations financièrement. Ce serait même le cas inverse, une performance durable sur les critères ESG semble plutôt favoriser une performance financière (OCDE, 2014). Cependant, la gestion de tous ces critères ESG n'est pas aisée pour les organisations. Elle leur demande, entre autres, d'identifier les indicateurs de performance, de définir des méthodes de mesure appropriées, d'établir des processus internes pour les prises de décisions pour aborder les risques et opportunités potentiels (OCDE, 2014).

De plus, pour mesurer ces aspects non-financiers, le département comptable seul n'est plus suffisant. Dès lors, les organisations doivent mettre en place un processus de collecte de données auprès des différents départements de la société, comme les départements des ressources humaines, de la production, du service qualité et de la responsabilité sociale et sociétale. La préparation des rapports d'entreprises actuels demande donc une certaine coopération entre de nombreux départements. Mais les efforts des organisations ne sont pas vains. Au fil des années, ils ont permis une évolution – et même, disons-le, une amélioration – de nombreux aspects des rapports d'entreprises.

Premièrement, le public visé a été étendu. Alors que les rapports financiers ont pour but d'informer les actionnaires, les rapports non-financiers s'adressent, eux, à un public beaucoup plus large, incluant toutes les parties prenantes liées d'une manière ou l'autre à l'organisation.

De plus, selon Uyar (2016), au niveau du contenu, avec la publication d'informations non-financières, l'organisation est plus transparente quant à ses activités aux yeux des parties prenantes. Il s'agit d'un bel avantage pour les parties prenantes car elles reçoivent maintenant une quantité supplémentaire d'informations – qui s'ajoutent aux informations financières – à exploiter lors de prises de décisions (d'investissements, par exemple) (EY, 2013).

Les développements technologiques ont également aidé à enrichir le contenu des rapports. En effet, les rapports papiers sont devenus électroniques et sont maintenant directement publiés sur les sites internet des sociétés. Cela a, dès lors, aidé les organisations à communiquer les rapports aux parties prenantes plus rapidement et de dynamiser les interactions entre ces dernières (Uyar, 2016).

Enfin, avoir un nouveau type de rapport implique un nouveau type de données publiées. Dans les rapports financiers, seules des données quantitatives sont fournies, alors que dans les rapports non-financiers se retrouvent aussi bien des données quantitatives que qualitatives.

## **2. Lignes directrices pour les rapports non-financiers**

Au départ, les organisations ont commencé à publier des informations non-financières seulement parce qu'elles le souhaitaient. Et, pendant des années, elles ont développé leurs propres indicateurs de performance et leurs propres méthodes de valorisation. Au fil du temps, des organismes ont poussé à devenir actif en matière de « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) et ont alors créé des lignes directrices pour faciliter leur implémentation. Dès lors, petit à petit, une certaine homogénéisation est apparue.

Si nous commençons par le cas de la Commission Européenne, nous remarquons que sa définition de la RSE a évolué avec le temps. En effet, en 2001, elle avait défini ce concept comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. » (Commission Européenne, 2001, p.8). Dix ans plus tard, en 2011, Elle a redéfini la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission Européenne, 2014, p.9). Dans cette nouvelle définition, nous constatons la disparition du mot « volontaire ». Sans signifier que la RSE soit devenue une démarche obligatoire, la Commission Européenne témoigne d'une évolution vers l'application d'une RSE plus systématique, avec des standards, voire des réglementations. En effet, elle déclarait en 2011 avoir l'intention « d'engager, en 2012, avec les entreprises et les autres parties prenantes, un processus d'élaboration d'un code de bonnes pratiques en matière d'autorégulation et de co-régulation, le but étant d'améliorer l'efficacité du processus RSE. » La Commission souhaite également « privilégier les principes et lignes directrices internationalement reconnus en matière de RSE » (Commission Européenne, 2014, p.9).

L'accent est donc mis sur la régulation et la conformité aux lignes directrices existantes, comme celles de la « Global Reporting Initiative » (GRI) qui est considéré comme un leader dans le domaine de la RSE. Les lignes directrices du GRI publiées en 2013 (« G4 ») sont, en effet, les plus utilisées dans le monde et représentent la standardisation en matière de rapports RSE. Elles sont appliquées par des milliers d'organisation dans plus de 90 pays (GRI, s.d.). En les utilisant, les organisations publient dans leurs rapports les impacts significatifs – négatif ou positif – sur l'environnement, la société et l'économie et donnent des informations fiables, pertinentes et standardisées desquelles les parties prenantes peuvent évaluer les risques et les opportunités et sont mieux informés pour prendre leurs décisions.

Pourtant, même si les lignes directrices données par le GRI donnent un très bon cadre de référence, la qualité et la pertinence des informations ESG restent très variables d'un rapport à l'autre. KPMG (2013) met également en avant le fait qu'il y ait actuellement une abondance de lignes directrices, de principes, de méthodes et que cela crée une confusion pour les organisations et les utilisateurs des rapports non-financiers.

### **3. Limites des rapports traditionnels**

Bien que les rapports non-financiers « classiques » sont maintenant une activité répandue – selon KPMG, en 2013, déjà 71 des 100 plus grandes entreprises faisaient des rapports sur les aspects ESG – leur état d'état actuel comporte plusieurs facettes. En effet, d'un côté, comme nous venons de l'expliquer, une certaine homogénéisation apparaît grâce à une utilisation croissante des lignes directrices du GRI. Mais, de l'autre, les investisseurs se plaignent d'un manque de comparabilité des informations et d'un manque de clarté de leur significativité pour l'organisation (OECD, 2014).

En 2013, l'ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) a d'ailleurs mené une enquête sur la satisfaction des investisseurs sur les rapports financiers et non-financiers. Cette recherche a confirmé l'importance de ces rapports comme source principale d'informations financières. Cependant, elle considère que l'aperçu donné par ces rapports est inadéquat et relève différents points de critique.

Premièrement, une critique majeure est le manque de clarté à propos de ce qui est – ou non – matériel pour l'organisation. En effet, les investisseurs sont souvent incapables d'identifier quels éléments présentés dans les publications non-financières pourraient affecter de façon matérielle la valeur de l'organisation, ce qui limite leur utilité.

Ensuite, les rapports non-financiers actuels ne sont pas suffisamment pertinents, les informations non-financières devraient être mieux intégrées avec les informations financières. Les investisseurs espèrent plus d'intégration des critères ESG et des standards. L'OCDE (2014) confirme ce point en indiquant que 84% des investisseurs aimeraient que les organisations utilisent un cadre de référence standardisé pour les informations non-financières.

Troisièmement, les évaluations qualitatives sont importantes pour évaluer la matérialité des informations non-financières. Cependant, les investisseurs considèrent plutôt l'utilisation de mesures de performance quantitatives comme essentielles et pour l'instant elles sont encore trop peu utilisées.

Enfin, les mécanismes utilisés en comptabilité devraient être adaptés aux rapports non-financiers, comme des contrôles par le management, des audits ou encore l'accord des actionnaires lors de l'assemblée générale annuelle.

En se basant sur ces critiques, il semble nécessaire que les organisations abordent différemment la manière dont elles conçoivent leurs rapports. Notamment que ces derniers expliquent plus en profondeur l'impact des organisations sur la société tout entière et qu'ils soient plus comparables entre les organisations mais également au cours du temps pour mesurer leur progression. Cependant, selon EY (2013), les informations nécessaires à l'évaluation de la capacité d'une organisation à créer de la valeur durable au fil du temps ne peuvent pas être glanées des modèles de rapports existants, et cela pour les raisons suivantes.

- Les organisations publient une variété croissante de rapports et les informations qui y sont fournies sont décousues car générées par des départements différents.
- Les crises économiques, sociales et environnementales actuelles auxquelles chacun fait face nous forcent à penser différemment, aussi bien au monde, qu'au business.
- A cause du manque de cadres de référence conceptuels et régulateurs pour les rapports non-financiers, des incohérences finissent par apparaître. D'ailleurs, selon l'OCDE (2014), 92% des investisseurs trouvent que l'information fournie par les organisations n'est pas suffisamment comparable.
- Les rapports financiers échouent à refléter la capacité d'une organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme.
- La valeur d'une organisation est de moins en moins déterminée par ses actifs corporels de son bilan, mais de plus en plus par ses actifs incorporels. Le poids de ces derniers a augmenté de façon considérable ces trente dernières années.

Dès lors, entre la confusion des parties prenantes face à la multitude de lignes directrices et les nombreuses limites des rapports-financiers, nous comprenons que les cadres de référence ainsi que les rapports échouent à répondre aux attentes des parties prenantes (EY, 2013). Un réel fossé s'est creusé entre ce que les parties prenantes voudraient retrouver dans les rapports non-financiers et ce que ces derniers apportent réellement, une innovation en termes de reporting d'entreprises devait donc être envisagée.

#### **4. Vers le reporting intégré**

Les sociétés utilisant les rapports ESG essaient toujours de mieux répondre aux challenges et aux remarques donnés par les parties prenantes, notamment en utilisant de nouvelles formes de rapports, comme le reporting intégré (EY, 2013).

Pour satisfaire les parties prenantes, le reporting intégré essaie de répondre aux points faibles des rapports non-financiers. Le « World Business Council for Sustainable Development » (2013) a identifié plusieurs possibilités d'améliorations pour les indicateurs ESG. Les suivantes sont les plus importantes :

- Définir plus clairement le périmètre de l'entité considéré dans les rapports.
- Inclure dans les rapports le processus pour déterminer la matérialité.
- Montrer comment les critères ESG sont intégrés à la stratégie de l'entreprise. Souvent, les rapports se concentrent sur les risques liés au développement durable mais n'incluent pas les risques pour l'entreprise elle-même.
- Lier les KPI des critères ESG aux états financiers.
- Pouvoir comparer les aspects ESG entre entreprises du même secteur.

De plus, les marchés réagissent aux informations disponibles. Au plus les organisations fournissent des informations détaillées et prévisionnelles, au plus le marché sera efficace. Dès lors, aujourd'hui, les organisations doivent expliquer différemment le but de leur création de valeur et partir d'une nouvelle perspective. Elles doivent adopter une explication qui prend en compte aussi bien les actifs corporels qu'incorporels et qui qualifie, autant que possible, la valeur que ceux-ci créent d'un point de vue économique, social et environnemental. Notamment, la volatilité dans la valorisation – qui a pour conséquence de sous-évaluer ou surévaluer une organisation – peut être diminuée en augmentant la quantité d'informations disponibles pour les parties prenantes (EY, 2013). Le but ultime est de permettre aux investisseurs de prendre des décisions plus efficaces et d'amener la valeur de marché d'une organisation au plus proche de sa valeur intrinsèque. C'est là où le reporting intégré intervient.

Le reporting intégré se veut différent en réussissant, dans un unique rapport, à lier les aspects financiers et ESG et à donner une description de la réelle capacité de l'entreprise à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Par conséquent, il fournirait une image plus holistique de la valeur et enverrait des signaux clairs aux investisseurs sur la réelle performance des entreprises – sa performance intégrée<sup>2</sup> (OECD, 2014).

Selon l'ACCA (2013), le reporting intégré permettra d'avoir une meilleure compréhension des performances futures, des risques matériels, de leurs impacts sur l'environnement mais également sur l'entreprise elle-même. Le GRI va dans le même sens en supportant clairement, sur son site internet, le reporting intégré et considère même que son développement est une innovation nécessaire dans le domaine des reporting d'entreprises. Selon lui, le reporting intégré correspond à sa vision générale d'une économie globale durable. En effet, le GRI souhaite y voir l'intégration de mesures ESG robustes – basée sur une approche qui vise toutes les parties prenantes. Les lignes directrices du GRI (G4) sont d'ailleurs un excellent point de départ pour assurer l'intégration de telles mesures dans le reporting intégré.

## 5. Régulations

Aujourd'hui, inclure ou non des éléments non-financiers dans ses rapports n'est pas soumis à des standards mondialement reconnus. Mais alors que la publication de tels éléments a explosé ces deux dernières décennies, quel rôle les gouvernements et régulateurs peuvent-ils jouer dans un milieu où les initiatives volontaires fourmillent (OECD, 2014) ?

Des régulations existent évidemment pour les rapports financiers et sont principalement des exigences obligatoires (par exemple, les normes comptables), et cela, dans le monde entier. Cependant, pour le développement des rapports non-financiers, leur existence est moins claire (Uyar, 2016). Pour ne citer qu'un exemple, dans certains pays, la publication de données non-financières est devenue obligatoire – et parfois encore que pour certaines organisations – alors qu'elle reste sur une base volontaire dans d'autres<sup>3</sup>. Il n'existe donc aucune harmonisation globale.

---

<sup>2</sup> La performance intégrée est la performance d'une organisation une fois qu'elle a intégré les dimensions extra-financières de ses actions, les a mesurées et les a reflétées dans son business model (OECD, 2014).

<sup>3</sup> Grenelle II, en France, est une loi sur l'engagement national pour l'environnement, obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés).

Ioannou and Serafeim (2011) ont apporté des preuves des effets qu'auraient l'obligation d'inclure des indicateurs ESG dans les rapports. En se concentrant sur les sociétés qui ne publiaient pas encore de telles informations avant qu'elles ne deviennent obligatoires. Après l'introduction des rapports RSE obligatoire, ils ont notamment constaté une diminution significative dans leur consommation d'énergie et d'eau, dans les déchets rejetés et une croissance des formations pour les employés. De plus, un changement interne a été remarqué : les organisations avaient un comportement plus axé sur le bien-être social et la durabilité. Cependant, un argument fort contre l'obligation des rapports RSE est qu'elle donnerait une limite aux aspects devant être présentés. Ce qui pourrait engendrer le risque que les organisations réduisent la portée de leurs intérêts et qu'elles considèrent alors les indicateurs ESG seulement comme une autre règle à suivre en oubliant qu'ils peuvent être saisi comme une opportunité de décrire leurs efforts en matière de ESG (OECD, 2014).

Pour l'instant, il n'y a pas de cadre de référence accepté de manière universelle pour le rapport intégré bien que l'International Integrated Reporting Council (IIRC) a publié son Cadre de Référence International portant sur le Reporting Intégré en décembre 2013 (que nous détaillerons dans le chapitre 3). Ce cadre de référence veut notamment apporter des améliorations aux aspects pour l'instant critiqués par les parties prenantes (notamment les points évoqués plus haut pas le « World Business Council for Sustainable Development »).

Cependant, on peut constater le début d'une pratique : les rapports intégrés sont en effet devenus obligatoires en Afrique du Sud pour les sociétés cotées à la bourse de Johannesburg avec l'introduction du King III (King Code of governance principles for South Africa 2009).

Enfin, dans le milieu comptable – et des rapports d'entreprises en général –, l'idée d'un rapport intégré unique s'accélère. Une enquête de l'ACCA a d'ailleurs montré que 90% des investisseurs aimeraient voir les éléments financiers et non-financiers des entreprises combinés dans un seul rapport intégré (ACCA, 2013).

---

## Chapitre 2 – Le reporting intégré

---

Nous avons déjà détaillé dans quel contexte le reporting intégré est né. Mais en réalité, qu'est-ce que le reporting intégré ? En effet, à l'heure actuelle, beaucoup – et notamment les organisations qui sont les premières concernées – ne savent pas encore ce qu'est le reporting intégré, ni quels bénéfices il peut apporter. Ce chapitre aura dès lors pour but détailler cette notion.

### 1. Un cadre de référence pour le reporting intégré

L'utilisation de standards ou d'un cadre de référence permet d'assurer une comparabilité entre les rapports et de rendre la communication crédible pour les lecteurs. Comme le reporting intégré n'est pas obligatoire, exception faite pour les sociétés cotées d'Afrique du Sud, il n'existe pas encore de règles universelles pour le pratiquer. Cependant, pour apporter une certaine uniformisation et assurer sa comparabilité – un des concepts importants du reporting intégré – l'IIRC a créé un cadre de référence, le Cadre de Référence International portant sur le Reporting Intégré que nous détaillerons en détails dans le chapitre suivant.

Dans des interviews menées auprès de leaders dans le domaine du reporting intégré, Burke et Clark (2016) ont relevé que, pour eux, le cadre de référence fourni par l'IIRC reste le meilleur outil pour réaliser le reporting intégré et qu'ils le recommandent à ceux qui se lanceraient dans le reporting intégré. Dès lors, nous pouvons admettre que le cadre de référence fourni par l'IIRC est aujourd'hui un incontournable dans le domaine du reporting intégré.

### 2. Qu'est-ce que le reporting intégré ?

Pour commencer, l'IIRC définit le Reporting Intégré (<IR>) (*Integrated Reporting*) comme « un processus fondé sur la Gestion Intégrée, qui donne lieu à des communications, par une organisation, sur la création de valeur au fil du temps, notamment sous la forme d'un Rapport Intégré périodique. » (IIRC, 2013, p. 37).

Plus précisément, le reporting intégré encourage les organisations à avoir une approche plus cohérente et efficiente de leurs informations. Il souhaite notamment que les informations qu'elles mettent à disposition des apporteurs de capital financier soient de meilleure qualité, afin de leur permettre une allocation des capitaux plus efficiente et productive.

Pour atteindre cela, la première étape est de se détourner des rapports autonomes de développement durable ou de responsabilité sociétale (RSE). En effet, plutôt que de publier des rapports de développement durable et RSE – uniquement basés sur les activités de l'organisation réalisées dans ces domaines – l'organisation publie un rapport qui *intègre* ces informations non-financières aux informations financières. Le reporting intégré permet alors de donner une compréhension approfondie pour le lecteur sur comment l'organisation crée de la valeur. Son but ultime est donc de remplacer les rapports annuels publiés par les entreprises par le rapport intégré qui, au-delà de les juxtaposer, les combine, comme nous le montre la figure 2 ci-contre.



Figure 2 - « Integrated Reporting <IR> » (IIRC, s.d.)

En réalité, le reporting intégré veut faire prendre conscience aux organisations, qu'actuellement, elles ne sont réduites qu'à leurs états financiers et que leurs rapports ne donnent pas une image fidèle de leur valeur réelle.

De plus, les organisations n'utiliseront plus uniquement des informations qualitatives mais également des informations quantitatives, notamment au travers de mesures sociales et environnementales. En effet, les indicateurs quantitatifs (de performance ou financiers), présentés dans leur contexte, peuvent s'avérer particulièrement utiles pour expliquer la manière dont une organisation crée de la valeur, ainsi que l'utilisation qu'elle fait des capitaux et les effets qu'elle a sur eux (IIRC, 2013). Il faut cependant nuancer que l'objectif du rapport intégré n'est pas de quantifier ou de monétiser tous les éléments de l'organisation. Parfois, il restera préférable d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou de donner une description narrative. Une idée pratico-pratique pour relier efficacement les informations quantitatives et qualitatives est, par exemple, d'incorporer les indicateurs clés de performance (KPI) dans une explication narrative.

Enfin, le reporting intégré met en exergue l'importance de la Gestion Intégrée au sein de l'organisation, mais ce concept sera détaillé plus tard.

### **3. Émergence du reporting intégré**

Pourquoi le reporting intégré ? En raison des différentes crises, le désir de promouvoir une stabilité financière, un développement durable, d'avoir des entreprises plus responsables de leurs impacts sur la société et sur l'environnement sont devenus des besoins globaux. Un changement dans le reporting était donc nécessaire.

Dès lors, le reporting intégré a été créé pour améliorer la reddition des comptes, la transparence, favoriser une gestion responsable, rétablir la confiance et maîtriser les innombrables flux d'informations disponibles avec la technologie actuelle (chacun sait aujourd'hui que notre société est de plus en plus basée sur l'information et sur la rapidité de sa propagation). Son objectif est de fournir aux investisseurs les informations dont ils ont besoin pour réaliser de meilleures allocations de capital qui maximiseront les retours sur investissements sur le long terme. En effet, la plupart de ceux-ci ne sont pas satisfaits des méthodes actuelles de reporting, qu'ils jugent trop complexes et plus suffisamment adaptées aux structures actuelles des entreprises, de plus en plus basées sur des actifs immatériels.

#### **Les pionniers de l'adoption du reporting intégré : le cas de l'Afrique du Sud**

L'histoire du reporting intégré en Afrique du Sud est intéressante. Elle commence en 1994, quand les institutions sud-africaines n'inspiraient plus la confiance du public, et particulièrement des investisseurs. Pour rétablir cette confiance perdue dans les entreprises nationales, le nouveau président élu, Nelson Mandela, nomma Mervyn King pour établir le « King Committee on Corporate Governance ». S'en suivra, de 1994 à 2009, une série de rapports recommandant aux entreprises de fournir une comptabilité transparente et fiable à leurs parties prenantes.

De plus, suite à la crise de 2008, il est devenu évident que les rapports annuels traditionnels n'abordaient plus de manière adéquate les risques de l'environnement dans lequel évolue les entreprises. C'est alors en 2009 que le concept de reporting intégré a été introduit pour la première fois en 2009 dans le « King III » qui recommandait une présentation plus holistique et plus intégrée de la performance des entreprises, tant sur le plan financier que sur le plan du développement durable. (WBCSD, 2013).

L’Afrique du Sud est alors devenu le premier pays à inclure le concept du reporting intégré dans les exigences officielles de rapports d’entreprises, mais également à le rendre obligatoire sur la base du principe « appliquer ou expliquer », c’est-à-dire que les entreprises devaient publier un rapport intégré ou expliquer pourquoi elles ne le faisaient pas. (Burke et Clark, 2016)

Aujourd’hui, l’Afrique du Sud est encore le seul pays où le reporting intégré est obligatoire pour les sociétés cotées. Cependant, les exigences réglementaires tendent à s’aligner un peu partout dans le monde en demandant toujours plus d’informations sur la performance non-financière. De plus, la majorité des entreprises en Europe (73% en 2012) publient déjà des rapports non-financiers. Et, comme le Cadre de Référence de l’IIRC est encore relativement récent, on peut s’attendre à ce que l’adoption du reporting intégré augmente dans les années futures. Il est donc important que, dès aujourd’hui, les managers du monde entier comprennent ce qu’est le reporting intégré et quels sont les bénéfices qu’ils peuvent en tirer (Burke et Clark, 2016).

#### **4. La gestion intégrée, un réel besoin**

Le reporting intégré n’est pas juste une nouvelle mise en forme des mêmes anciennes informations. Il demande plutôt aux organisations d’appliquer une gestion intégrée, définie par l’IIRC comme « un examen actif réalisé par l’organisation des relations qui existent entre ses diverses unités opérationnelles et fonctionnelles et les capitaux qu’elle utilise ou qu’elle altère. » (IIRC, 2013, p.33).

La gestion intégrée est donc l’opposée d’une gestion en « silos », c’est-à-dire qui cloisonne les idées. En effet, elle fait tomber ces silos établis en étendant la portée du reporting, en allant au-delà des données financières et historiques. De plus, elle prend en considération la connectivité et les interdépendances entre les différents éléments affectant – de manière significative – la capacité de l’organisation à créer de la valeur (Soyka, 2013). Selon l’IIRC (2013), plus la gestion intégrée sera ancrée dans les activités de l’organisation, plus la connectivité de l’information imprènera son reporting et sa prise de décisions. Le terme « gestion intégrée » est donc une manière explicite d’exprimer que le développement durable est intégré dans la stratégie et le management de l’organisation. Cependant, penser d’une nouvelle manière est un réel challenge.

La transition vers la gestion intégrée demande à une organisation de faire quelques efforts. Elle demande notamment beaucoup plus de coopération entre les différents départements pour une meilleure circulation des informations entre ceux-ci. Un conseil pratique serait de mettre en place une infrastructure pour créer le rapport intégré qui soit pluri-départemental. Les efforts doivent donc être fournis par chaque département de l'organisation (Burke et Clark, 2016).

De plus, pour créer un Rapport Intégré efficace, il est primordial que la gestion intégrée soit ancrée dans les pratiques courantes tout au long de l'année (IIRC, 2013). Il ne s'agit pas, au moment d'écrire le rapport, de vouloir penser de manière intégrée. D'une part, cela prendrait trop de temps pour le préparer et d'autre part, il n'y aurait pas d'intérêt de vouloir montrer un rapport qui pense à long terme et qui intègre les aspects non-financiers dans son processus décisionnel alors que le reste de l'année, les choix de l'organisation sont pris sur la base d'une réflexion à court terme et sur base de données financières uniquement. D'ailleurs, certaines organisations utilisent d'abord les concepts du reporting intégré pour stimuler la gestion intégrée. Elles se rendent compte qu'elle peut mener à de meilleures communications inter-fonctionnelles, à un dialogue plus constructif entre les employés à tous les niveaux de ses activités et à des échanges plus fructueux avec les parties prenantes externes (PWC, 2013).

## **5. Les bénéfices du reporting intégré**

En connectant des données environnementales, sociale et de gouvernance avec les rapports annuels classiques, le rapport intégré apporte des bénéfices internes et externes à l'entreprise qui le met en œuvre. Cependant, il y a une nécessité de clarifier ces bénéfices car la plupart des organisations ne connaissent pas encore ces bénéfices. (Burke et Clark, 2016)

### **Les bénéfices internes**

En menant, leurs interviews, Burke et Clark (2016) ont identifié trois bénéfices internes majeurs dont les entreprises jouissent en adoptant le reporting intégré.

Le premier, et le plus important, est une meilleure compréhension de sa création de valeur, ce qui leur permet d'être plus informées et donc de prendre de meilleures décisions. En effet, en s'intéressant en profondeur au business model et aux éléments uniquement matériels pour l'entreprise, le reporting intégré apporte une mise en contexte nécessaire pour comprendre en profondeur les mécanismes de création de valeur et pour savoir sur quels éléments se concentrer lors de l'établissement du rapport.

KPMG (2011) est arrivé à la même conclusion dans une de ses enquêtes. L'innovation et l'apprentissage sont les premiers facteurs qui influencent une firme à publier des rapports non-financiers, le bénéfice sur la réputation de l'entreprise venant après.

Deuxièmement, comme il est nécessaire de collaborer entre les différents départements de l'entreprise pour éviter le cloisonnement des données, la communication entre ces derniers ne peut être qu'améliorée. En effet, à l'heure actuelle, les départements ont plutôt tendance à se spécialiser dans leur domaine et le revers de la médaille est la fragmentation de l'information, où chacun pense individuellement dans son propre domaine. Et cela se ressent très fort dans les diverses publications des entreprises : les états financiers préparés par le département financier, le rapport RSE développé par le département RSE, etc. Dans le reporting intégré, l'idée est, à l'inverse, de rassembler ces « fragments » et de les réassembler. Le but étant que les départements travaillent ensemble pour créer un unique rapport et où les données seraient connectées les unes aux autres.

Le troisième bénéfice que les entreprises peuvent tirer en interne est une meilleure approche de ce qui est évalué et une découverte de synergies inhérentes à l'organisation. En effet, le but du reporting intégré reste de fournir une vue holistique de l'organisation. Par conséquent, des domaines, qui jusqu'à maintenant étaient ignorés, sont maintenant examinés. Dès lors, cela permet d'avoir des données de meilleure qualité, qui bénéficient aussi bien à la prise de décisions en interne qu'à la communication pour le public externe. Et, bien que le reporting intégré n'est pas obligatoire et reste une décision délibérée pour les organisations, ces dernières ont quand même grandement intérêt à avoir des données de bonne qualité lors de prises de décisions internes importantes et sont donc incitées à mettre en place une gestion plus intégrée.

Aujourd'hui, les utilisateurs du reporting intégré sont intimement convaincu que celui-ci rend la stratégie de leur organisation plus transparente, ce qui inspire une plus grande confiance dans leur stratégie durable.

### **Les bénéfices externes**

En externe, le rapport intégré améliore surtout les relations que l'entreprise a avec les utilisateurs externes du rapport intégré (IIRC, 2013). En effet, il fournit une opportunité de combiner le point de vue des parties prenantes avec les rapports traditionnels. L'organisation peut donc l'utiliser pour interagir avec différents publics et peut se baser sur leurs réactions et retours qu'elle reçoit pour construire son rapport.

De plus, les informations publiées étant plus compréhensibles, notamment sur l'impact qu'elles ont sur sa valeur, la communication est facilitée. Dès lors, le reporting intégré réduit l'asymétrie de l'information entre l'organisation et ses parties prenantes ; surtout que le marché est demandeur de cette information et porte un intérêt croissant pour les facteurs ESG, qui sont maintenant considérés comme des éléments crédibles lors d'analyses financières.

Enfin, les organisations qui se sont lancées dans le reporting intégré étaient convaincues dès le départ que les parties prenantes pourraient mieux comprendre leur stratégie et avoir une plus grande confiance dans la durabilité de leur business model.

## **6. Les challenges du reporting intégré**

Aujourd'hui, avec la multitude des formats disponibles, il est difficile pour une organisation de décider lequel elle choisira pour publier ses informations financières et non financières. Le plus souvent, les entreprises choisissent encore un rapport annuel traditionnel qui n'inclut pas (ou peu) de données non-financières et complète ce dernier avec des rapports non-financiers autonomes, comme, par exemple, les rapports de RSE. Le rapport intégré veut répondre à cette difficulté en ne résumant pas simplement ces différentes communications indépendantes des unes des autres. Au contraire, il veut expliciter « comment la valeur est créée au fil du temps par une meilleure intégration et connectivité des informations ».

De plus, d'un point de vue pratique, le rapport intégré est assez difficile à réaliser. Il en vient aux organisations de s'informer avant de se lancer dans le reporting intégré. Le Cadre de Référence créée par l'IIRC a justement pour but de faciliter son implémentation. D'ailleurs, l'IIRC fournit une large base de données<sup>4</sup> de rapports intégrés existants qui suivent leur Cadre de Référence. Chacun est libre de les consulter dans sa recherche d'informations ou d'exemples pour se lancer dans le reporting intégré ou, simplement, améliorer son rapport actuel.

Enfin, des bénéfices explicités supra, découle aussi un sérieux challenge pour les organisations. En effet, le reporting intégré demande aux organisations de penser différemment leurs activités : d'avoir une gestion intégrée. Cette gestion demande bien plus d'interactions régulières entre les différentes fonctions des organisations. Nombreuses sont donc celles qui devront développer de nouveaux liens plus dynamiques entre leur stratégie, leurs mesures de performance, et leur reporting (Soyka, 2013).

---

<sup>4</sup> [http:// examples.integratedreporting.org/home](http://examples.integratedreporting.org/home)

## **7. Et le rapport intégré ?**

Le Rapport Intégré est simplement le type de rapport d'entreprises qui pose par écrit le reporting intégré. Il est défini par l'IIRC comme suit : « Le Rapport Intégré (*Integrated Report*) est une communication concise portant sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation conduisent, compte tenu de son écosystème, à créer de la valeur à court, moyen et long terme. » (IIRC, 2013, p. 9). Le but de celui-ci sera dès lors de communiquer de la meilleure manière possible le processus de création de valeur de l'organisation, et cela tout en restant concis.

Concernant les formalités, afin d'être identifié et désigné comme tel, le rapport intégré doit être préparé en conformité avec le cadre de référence de l'IIRC. De plus, il peut être soit autonome, soit incorporé dans un autre rapport ou même constitué un point d'accès en renvoyant à des informations plus détaillées et disponibles dans d'autres communications (IIRC, 2013).

Enfin, le public initial visé par le rapport intégré reste les apporteurs de capital financier, bien que celui-ci peut être utile à l'ensemble des parties prenantes intéressées par la capacité de l'organisation à créer de la valeur au cours du temps. En règle générale, les parties prenantes sont tout de même considérées lors de la production d'un rapport intégré, même si elles ne sont pas considérées comme le public de base par l'IIRC.

## **8. La validation par des tiers du rapport intégré**

Pour une organisation, il est important que ses rapports soient crédibles et fiables aux yeux des parties prenantes. Cependant, comme le reporting intégré est une pratique récente, sa crédibilité commence à peine à se développer. En général, un moyen simple de rendre un rapport crédible est de réaliser un audit pour le faire valider par des tiers. Pour le reporting intégré, ce n'est pas si simple. En effet, deux problèmes se posent dans sa validation.

Le premier est qu'il y a deux types d'informations dans un rapport intégré, des financières et non-financières. Dès lors, pour obtenir leur validation, il faut s'adresser à des personnes ayant de multiples spécialisations. Aujourd'hui, la quantité de professionnels expérimentés dans l'audit de reporting intégré est encore limitée (IIRC, 2014). Nous sommes plutôt dans le cas où il existe des professionnels expérimentés pour la partie comptable (financière) et d'autre pour la partie développement durable (non-financière).

Deuxièmement, pour mener à bien un audit, il est important de se reposer sur des standards acceptés globalement, notamment pour assurer la rigueur du processus. Or, nous avons déjà mentionné que de tels standards n'existent pas encore pour le reporting intégré. Il est donc difficile pour les tiers de se reposer sur une base stable. Cependant, les leaders en matière de reporting intégré utilisent tous le cadre de référence établi par l'IIRC (Burke et Clark, 2016).

Malgré ces deux enjeux, la recherche d'une validation par des tiers du reporting intégré est encouragée, toutes les organisations devraient sérieusement le considérer. En effet, d'une part, en interne, passer au travers d'un audit peut permettre à une organisation de mieux comprendre ses propres données et, donc, apporter de la valeur ajoutée en termes d'expériences et de connaissances. D'autre part, en externe, avoir une tierce partie qui examine et valide les données utilisées donne de la crédibilité et, dès lors, peut donner une certaine confiance aux parties prenantes internes et externes sur la qualité du rapport intégré.

## **9. Évolution**

Le rapport intégré représente un changement essentiel dans le domaine des rapports d'entreprises. Cette nouvelle réalité marque l'acceptation des mesures non-financières comme pertinentes pour la création de valeur. Cela doit être considéré comme une avancée significative dans le domaine des rapports d'entreprises. Selon l'IIRC, « au fil du temps, le reporting intégré devrait s'imposer comme la norme en matière d'information d'entreprise. En effet, le processus de Gestion Intégrée et l'application de principes comme la connectivité de l'information, permettront aux organisations de ne plus produire une multitude de communications statiques et déconnectées » (IIRC, 2013, p.3). Enfin, Burke et Clark (2016) rejoignent l'IIRC en déclarant que ce type de rapport deviendra un véhicule pour la gestion intégrée. Et, comme la prise de conscience et la compréhension ont été améliorées pour les informations non-financières et financières, ce rapport pourra être utilisé pour mieux communiquer la performance des mesures non-financières et financières à toutes les parties prenantes.

---

## Chapitre 3 – Cadre de Référence International portant sur le Reporting Intégré

---

### 1. A propos de l'International Integrated Reporting Council

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) se décrit comme « une coalition mondiale regroupant des entreprises, des investisseurs, des autorités de réglementation, des instances de normalisation, des représentants de la profession comptable et des ONG ». Il est né en 2010 suite à l'initiative de deux organisations majeures dans le domaine de la comptabilité axée sur la gestion durable : les « Prince's Accounting for Sustainability Project » (A4S) et « Global Reporting Initiative » (GRI). Par la suite, de nombreux leaders mondiaux de tous les secteurs<sup>5</sup> se joint à l'IIRC, avec chacun leurs intérêts distincts.

La mission de l'IIRC est que « le reporting intégré soit considéré comme la norme » et sa vision est « d'aligner l'allocation des capitaux et le comportement des organisations avec des objectifs plus larges de stabilité financière et de développement durable grâce à la gestion et au reporting intégré ». Dès lors, son objectif de départ était de développer un cadre de référence sur le reporting intégré qui serait accepté de manière globale pour 2014. C'est en décembre 2013 que l'IIRC a publié le Cadre de Référence International portant sur le Reporting Intégré, après un processus de consultation (auprès de 140 organisations et investisseurs de 140 pays différents) et avoir notamment publié son « brouillon » en avril 2013, le « Consultation Draft of the International IR Framework ».

Ce Cadre de Référence structure un socle commun de *principes directeurs*, *d'éléments constitutifs* et de *concepts clés* du Rapport Intégré – que nous détaillerons dans cet ordre et sert à répondre à la nécessité d'une communication axée sur la création de valeur.

---

<sup>5</sup> Des sociétés multinationales comme Microsoft ou Nestlé, des institutions académiques (Harvard), les *Big Four*, des organismes de normalisations comptables, des organisations reconnus dans la normalisation de la gestion durable comme ou encore des associations comme WWF.

## 2. Objectif et application du Cadre de Référence

Pour l'IIRC (2013), l'objectif du Cadre de Référence est de « fixer les principes directeurs et les éléments constitutifs du Rapport Intégré, ainsi que d'expliquer les concepts fondamentaux qui les sous-tendent ». En pratique, le Cadre de référence identifie les informations devant figurer dans un Rapport Intégré pour déterminer la capacité de l'organisation à créer de la valeur. L'IIRC souhaite que son Cadre de Référence soit utilisé dans le but d'accélérer la propagation de l'utilisation du reporting intégré partout dans le monde. Il est d'ailleurs convaincu que si l'organisation met en pratique l'approche et les indications du Cadre de Référence, elle fournira un rapport bien plus intéressant et profond que le rapport généralement adopté. Mais cela implique aussi de repenser les structures internes, les processus et les différents aspects du fonctionnement de l'organisation (Soyka, 2013).

## 3. Les principes directeurs

Le Cadre de Référence est basé sur sept principes directeurs qui « sont à la base de la préparation du Rapport Intégré » et « formulent des recommandations sur le contenu du rapport et la présentation des informations. » (IIRC, 2013, p.18). Le but de cette approche est plutôt de garantir un bon équilibre entre flexibilité et normalisation, et permettre ainsi une comparaison accrue des informations publiées par les organisations tout en prenant en considération leurs diversités contextuelles. Toutefois, le Cadre de Référence n'impose pas l'utilisation d'une méthode d'évaluation ou d'indicateurs clés de performance particuliers. Les organisations sont libres de déterminer les éléments qu'elles trouvent pertinents à présenter, ainsi que la manière de les présenter. Les sept principes directeurs, avec une brève description de la recommandation, sont repris dans le Tableau 1 ci-contre.

La présentation des priorités stratégiques et orientations futures	« Le Rapport Intégré présente les principaux éléments de la stratégie de l'organisation, et leur influence sur sa capacité à créer de la valeur à court, moyen et long terme. Il expose l'utilisation des capitaux, et les effets de la stratégie sur ces derniers. »
La connectivité de l'information	« Le Rapport Intégré représente de manière holistique les associations, corrélations et dépendances entre les

	facteurs qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps. »
Les relations avec les principales parties prenantes	« Le Rapport Intégré donne des indications sur la nature et la qualité des relations que l'organisation entretient avec ses principaux interlocuteurs. Il précise comment, et dans quelle mesure, elle comprend, tient compte et satisfait leurs besoins et intérêts légitimes. »
La sélectivité	« Le Rapport Intégré donne des informations sur les éléments qui ont une incidence prépondérante sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme. »
La concision	« Le Rapport Intégré doit être concis. »
La fiabilité et la complétude de l'information	« Le Rapport Intégré doit aborder tous les sujets prépondérants, positifs comme négatifs, de manière équilibrée et sans erreur significative »
La cohérence et la comparabilité des données	« Les données contenues dans le Rapport Intégré doivent être présentées d'une manière qui soit cohérente dans le temps ; et permette la comparaison avec d'autres organisations, dans la mesure où cela précise la capacité de l'organisation à créer de la valeur. »

*Tableau 1 - Les principes directeurs (IIRC, 2013, p.7)*

Nous apportons quelques précisions concernant les relations avec les principales parties prenantes et la sélectivité.

#### *Les relations avec les principales parties prenantes*

Les interactions entre les parties prenantes<sup>6</sup> est un élément important du reporting intégré, aussi bien dans le business model, que dans le processus de création de valeur. En effet, l'IIRC insiste sur le fait que la valeur n'est pas créée pas une organisation seule mais bien au travers des relations qu'elle a avec ses parties prenantes. Vu sous cet angle, les parties prenantes sont donc au centre de toute stratégie et savoir ce qu'elles veulent est primordial pour pouvoir adapter la stratégie de l'organisation à leurs besoins.

<sup>6</sup> Employés, clients, fournisseurs, partenaires commerciaux, communautés locales, législateurs et responsables politiques

## *La sélectivité (Materiality)*

### (1) Périmètre de l'information

Avant même de sélectionner les informations à inclure dans le Rapport Intégré, il est primordial de déterminer ce que le Cadre de Référence appelle le *périmètre de l'information*, c'est-à-dire « le périmètre au sein duquel le contenu est considéré comme suffisamment pertinent pour figurer dans le Rapport Intégré ». Comme, les informations à publier doivent être historiques et prévisionnelles, financière et non-financières, il paraît évident que ce périmètre sera plus large que celui généralement considéré par les organisations, il y aura donc aussi plus de sources à exploiter. Dès lors, ce périmètre est fonction :

- De l'entité comptable, « le périmètre utilisé à des fins de présentation de l'information financière » ou, plus simplement, le périmètre de l'information financière.
- Des risques, opportunités et résultats assignables à des tiers qui ont un effet significatif<sup>7</sup> sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur.

Notons que le Cadre de Référence donne tout de même un caractère central à l'entité comptable. En effet, les *apporteurs de capital financier* sont, comme déjà dit, les principaux concernés par le Rapport Intégré et, vu qu'ils investissent dans cette entité, ils ont besoin – plus que les autres – d'informations sur le périmètre de l'information.

Un schéma de ce périmètre de l'information proposé par l'IIRC est disponible à l'annexe 1.

### (2) Procédure de sélectivité

Au-delà de devoir être compris dans le périmètre de l'information, un élément n'est inclus dans le Rapport Intégré que si celui-ci est *prépondérant*, c'est-à-dire, qu'il impacte « de manière significative la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps ».

Cette définition diffère de celle habituellement considérée en audit, où le caractère significatif est défini comme suit : « Les anomalies, y compris les omissions, sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou en cumulé, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci. »<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> La portée de l'effet significatif sera détaillée par la suite, dans le cadre de la procédure de sélectivité.

<sup>8</sup> Norme internationale d'audit 320, traduite en français par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) de Belgique et la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) de France.

De plus, comme le reporting intégré est une pratique récente, le processus pour rassembler les données pertinentes est un des plus gros obstacles et demande souvent beaucoup de temps et de travail aux organisations, notamment car elles sont collectées depuis une multitude de sources et car les données non-financières sont les plus compliquées à obtenir. Les organisations doivent donc sortir hors de leur zone de confort pour arriver à définir quelles informations sont pertinentes pour leur business model et comment les présenter de manière équilibrée, entre les financières et non-financières, les historiques et les prévisionnelles. Dès lors, pour aider l'organisation à sélectionner ces éléments prépondérants, le Cadre de Référence définit une procédure de sélectivité composée de quatre étapes détaillées ci-dessous.

*1. Identification des sujets pertinents en fonction de leur impact sur la création de valeur.*

Les sujets pertinents sont « ceux qui ont eu ou pourraient avoir un effet sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur ». Ils sont déterminés selon « leur incidence sur la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives d'organisation. » En règle générale, ils sont également « abordés au sein des organes de gouvernance ».

*2. Evaluation de l'importance de ces sujets en termes d'effets avérés ou potentiels sur la création de valeur.*

Pour être repris dans le Rapport Intégré, un sujet doit « revêtir suffisamment d'importance au regard de ses répercussions avérées ou potentielles sur la création de valeur », aussi bien individuellement que collectivement. Cependant, tous les sujets pertinents sélectionnés lors de la première étape de la procédure ne sont pas automatiquement considérés comme importants. Dès lors, l'entreprise évaluera leur importance selon leur ampleur et leur probabilité d'occurrence.

*3. Hiérarchisation des sujets selon leur importance relative, leur prépondérance.*

Une fois la liste des sujets importants établie, ils sont hiérarchisés en fonction de leur portée afin de ne se focaliser que sur les sujets prépondérants, c'est-à-dire « lorsqu'il impacte de manière significative la capacité de l'organisation à créer de la valeur ».

#### 4. Détermination des informations à présenter parmi les éléments prépondérants.

Les informations à présenter sur les éléments prépondérants seront sélectionnées selon l'appréciation de l'organisation.

Il est important de souligner que la sélection des éléments prépondérants s'intéresse aux sujets aussi bien positifs que négatifs, tant aux risques qu'aux opportunités, tant aux performances et prévisions favorables que défavorables. De plus, les informations sélectionnées peuvent être, évidemment, financières mais également extra-financières.

#### 4. Les éléments constitutifs

Les éléments constitutifs sont, tout simplement, des catégories d'informations que le Rapport Intégré doit couvrir. Le Cadre de Référence en définit ainsi huit et, pour chacun d'entre eux, l'organisation *doit* répondre aux questions posées. Le tableau 2 ci-contre en présente un récapitulatif.

Présentation de l'entreprise et de son écosystème	Quelles sont les activités de l'organisation et dans quel écosystème opère-t-elle ?
Gouvernance	De quelle manière la gouvernance de l'organisation soutient-elle sa capacité à générer de la valeur à court, moyen et long terme ?
Business model	Quel est le Business Model de l'organisation ?
Risques et opportunités	Quels sont les risques et opportunités spécifiques qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme, et comment l'organisation les traite-t-elle ?
Stratégie et allocation des ressources	Quelle est l'ambition stratégique de l'organisation et comment compte-t-elle l'atteindre ?
Performance	Dans quelle mesure l'organisation a-t-elle atteint ses objectifs stratégiques et quels sont les résultats obtenus en termes d'impacts sur les différentes formes de capital ?

Perspectives	Quels sont les défis et incertitudes auxquelles l'organisation devrait être confrontée si elle poursuivait sa stratégie, et quelles pourraient en être les répercussions sur son Business Model et sa performance future ?
Modalités de préparation et de présentation	Comment l'organisation a-t-elle sélectionné les informations contenues dans le Rapport Intégré et comment sont-elles quantifiées et évaluées ?

*Tableau 2 - Les éléments constitutifs (IIRC, 2013, p.7)*

L'IIRC a choisi d'exprimer ces éléments sous forme de questions plutôt qu'une liste de points à vérifier afin que le Rapport Intégré reste fonction de la situation particulière de l'organisation. De plus, celle-ci ne doit pas forcément reprendre les éléments dans cet ordre préétabli. En effet, il est préférable qu'elle mette en avant les interconnexions existantes entre les éléments constitutifs plutôt que les décrire de manière complètement indépendante.

En ce qui concerne la description de sa performance, l'organisation peut utiliser aussi des informations qualitatives que quantitatives, des mesures de performance associant des informations financières et non-financières ou encore une explication narrative présentant les impacts financiers sur les capitaux non-financiers. En résumé, dans son rapport intégré, l'organisation est encouragée à décrire tout lien de causalité qui met en exergue la connectivité de la performance financière avec la performance des capitaux non-financiers. C'est une précision donnée par l'IIRC qui sera utile lors de notre étude de cas qui, pour rappel, a pour but d'analyser la manière dont une organisation mesure ses capitaux non-financiers.

---

## Chapitre 4 – Les concepts clés

---

Dans son Cadre de Référence, l'IIRC (2013) a posé trois concepts clés (ou fondamentaux) qui sous-tendent et renforcent les recommandations et les indications énoncées précédemment. Le premier est celui du modèle des capitaux multiples, qui proposent une décomposition des capitaux utilisés par l'entreprises en six formes de capital différentes. Le deuxième est le concept de création de valeur, pour l'organisation mais également pour autrui. Et enfin, le troisième est le processus de création de valeur.

### **1. Au-delà de capital financier : le modèle des capitaux multiples**

Un des concepts fondamentaux du Reporting Intégré selon l'IIRC est que la réussite d'une organisation ne dépend pas uniquement de son capital financier, mais également d'autres formes de capital. L'IIRC définit dès lors cinq nouveaux types de capital : les capitaux manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et environnemental. Si le modèle des capitaux multiples est appliqué de manière appropriée, il facilite la compréhension des impacts de l'organisations sur son environnement (Flower, 2015).

#### **Le stock et le flux de capitaux**

L'IIRC (2013) considère les capitaux comme des « réserves de valeur » sur lesquelles les organisations comptent pour assurer leur réussite. Il les définit dès lors comme « des stocks de valeurs qui sont augmentés, réduits ou transformés à travers les activités et réalisations des organisations ». Cette définition implique que les stocks de capitaux ne sont pas fixes dans le temps et qu'il existe un flux constant au sein – et entre – les capitaux. En effet, une partie d'un capital peut être transformée en une autre forme de capital, comme le capital financier en capital humain. Cet exemple, bien que très simple, reflète les interactions et les transformations auxquelles les capitaux sont constamment soumis, que l'impact soit positif ou négatif.

### **Les différentes formes de capital<sup>9</sup>**

*Le capital financier* : le critère « classique » de mesure de la performance d'une organisation. Il s'agit de la réserve de fonds qui est à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou de fournir des services et qui est obtenues par financement ou générée par le biais d'opérations d'investissements. C'est le capital qui prend toujours la place la plus importante dans les rapports.

*Le capital manufacturier* : les ressources manufacturières (à l'opposé des ressources naturelles) qui sont à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou fournir des services. Il s'agit surtout des infrastructures physiques comme les bâtiments ou les équipements.

*Le capital intellectuel* : ce sont les actifs incorporels de l'entreprise (comme sa marque et sa réputation), mais également, la propriété intellectuelle (brevets, logiciels, droits et licences, etc.) et le « capital organisationnel » (connaissances implicites, procédures et autres protocoles). Cette forme de capital peut fournir des avantages compétitifs significatifs mais peut également avoir des désavantages, comme une mauvaise réputation.

*Le capital humain* : ce sont les compétences, les aptitudes, l'expérience du personnel ainsi que leur alignement aux règles de gouvernance, leur loyauté, etc. Le succès d'une organisation ne peut pas se faire sans avoir un management adéquat de ses équipes et apporter de l'attention à leur motivation et bien-être. Par exemple, une rotation excessive du personnel ou une politique de rémunération inadéquate peut affecter la réputation d'une organisation et par conséquent sa capacité à créer de la valeur (EY, 2013).

*Le capital social et sociétal* : les relations entre et au sein des parties prenantes, des communautés et des réseaux, ainsi que la capacité à partager des informations pour améliorer le bien-être individuel et collectif. Cela comprend : les valeurs partagées, la confiance et le dialogue que l'organisation a instauré, les actifs incorporels associés à la réputation, la licence d'exploitation de l'organisation.

---

<sup>9</sup> Les définitions des différentes formes de capital sont basées sur celle fournies par l'IIRC dans son Cadre de Référence.

*Le capital environnemental* : l'ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité de l'organisation. Cela inclut : l'eau, l'air, la terre, les minéraux, les forêts, la biodiversité et la santé de l'écosystème ainsi que les énergies renouvelables.

Les organisations préparant un Rapport Intégré ne sont pas tenues de reprendre cette typologie des capitaux. En effet, si le Cadre de référence détaille les capitaux de cette manière, c'est d'abord car ce modèle permet de veiller à ce que chaque organisation considère toutes les formes de capital qu'elle utilise ou altère. De plus, bien que l'IIRC définit six formes de capital différentes, ces dernières ne sont pas toutes pertinentes ni applicables à chacune des organisations de la même façon. Si la plupart des organisations interagissent avec chacun des capitaux, ces interactions sont parfois si mineures qu'elles ne présentent pas suffisamment d'intérêt pour être incluses dans le Rapport Intégré. Pour chacun des capitaux, il faudra dès lors déterminer quels éléments sont significatifs ou non, comme détaillé dans la section précédente dans la « procédure de sélectivité ».

Flower (2015) apporte une grosse critique sur ce modèle. Pour lui, le rapport intégré n'inclura que les capitaux qui ont une influence uniquement sur la valeur<sup>10</sup> de l'organisation. Quand les capitaux sont internes, la question est vite réglée. Cependant, pour les capitaux externes à l'organisation, sont exclus ceux qui n'affectent pas l'organisation en tant que telle, même si elle les a utilisés – ou même endommagés. Il donne un exemple simple avec le capital manufacturier, la dégradation d'une école par la pollution dégagée par une usine. Cet impact ne doit pas être repris dans le reporting intégré car il n'affecte pas la capacité de l'organisation à créer de la valeur. Sa critique est la même pour le capital humain. Pour lui, ce modèle ne donne aucune valeur intrinsèque aux personnes, leur valeur dépend uniquement de la contribution qu'elles apportent au succès de l'organisation. En n'abordant dans son apport que les capitaux matériels pour elle-même, l'organisation ne couvre pas toute la RSE vu qu'elle ne considère pas toutes les formes de capital qui sont affectées par ses activités.

---

<sup>10</sup> Flower ne définit cependant pas de quelle valeur il considère, s'il s'agit uniquement de la valeur financière de l'organisation ou plutôt de la valeur au sens global.

### **Interactions entre les capitaux**

Dans la définition que l'IIRC a donné des capitaux comme « stocks de valeur », ces derniers peuvent évoluer au fil du temps et chaque capital peut être transformé en une autre forme de capital. Il existe dès lors des interactions entre les types de capitaux, une *connectivité*.

Pour l'IIRC (2013), la connectivité inclut « les interdépendances et les arbitrages entre les capitaux, ainsi que la manière dont l'évolution de leur disponibilité, qualité et accessibilité affecte la capacité de l'organisation à créer de la valeur ». Un exemple simple pour illustrer cette connectivité serait qu'une bonne relation client peut affecter positivement le chiffre d'affaires, ou encore, une nouvelle politique environnementale peut permettre des économies d'énergie et donc une réduction de coûts.

Les organisations doivent comprendre ces interconnexions afin de les refléter correctement dans leur rapport intégré. En particulier, montrer comment le capital financier est converti en d'autres formes de capital et expliquer comment ces derniers vont générer de la valeur à court, moyen et long terme. De plus, il est possible que les capitaux soient transformés en actifs incorporels en interne. Les organisations ont alors un grand intérêt à utiliser le reporting intégré qui demande d'inclure ce type de données dans les rapports.

Cependant, Flower (2015) émet une certaine réserve quant à cet arbitrage entre les différentes formes de capital. Il a en effet l'impression, qu'en permettant les arbitrages entre les différentes catégories de capital, l'IIRC permet aux organisations de plus facilement justifier leurs impacts négatifs sur l'environnement. Pour lui, les arbitrages impliquant les capitaux naturels sont difficiles à justifier, surtout auprès des générations futures qui peuvent encore espérer que les générations actuelles ne laissent pas la planète dans un état plus dégradé que lorsqu'ils l'ont « reçue » – principe clé du développement durable. Il est tout d'abord sceptique sur le fait que les générations futures puissent profiter d'une augmentation, par exemple, du capital manufacturier qui a servi à compenser une diminution du capital naturel. Mais il est même absolument convaincu qu'il est impossible qu'une diminution du capital naturel soit compensée par une augmentation du capital financier, les générations futures ne pouvant pas vivre du profit actuel des organisations.

## 2. Création de valeur pour l'organisation et pour autrui

Aujourd'hui, pour créer une stratégie compétitive et une unique proposition de valeur, les organisations doivent trouver un équilibre entre le progrès économique, les avancements sociaux et la protection environnementale. Cependant, trouver cet équilibre est assez complexe pour les organisations constituées de diverses formes de capital et de ressources qui interagissent entre elles. C'est pour répondre à cela que l'IIRC a développé une nouvelle vision de création de valeur, la création de valeur pour l'organisation et pour autrui.

La valeur créée pour l'organisation elle-même est celle qui permet un retour sur investissements pour les apporteurs de capital financier. Cependant, la capacité d'une organisation à créer cette valeur pour elle-même est liée à la valeur qu'elle crée pour autrui, c'est-à-dire pour les parties prenantes et la société dans son ensemble. Comme le montre la figure 3 ci-dessous, créer cette valeur implique de nombreuses activités, interactions et relations en plus de celles directement associées à l'évolution du capital financier. Il s'agit par exemple des relations commerciales et impacts de l'organisation sur la satisfaction clients, de la volonté des fournisseurs de traiter avec une organisation, de la réputation de l'organisation, etc.

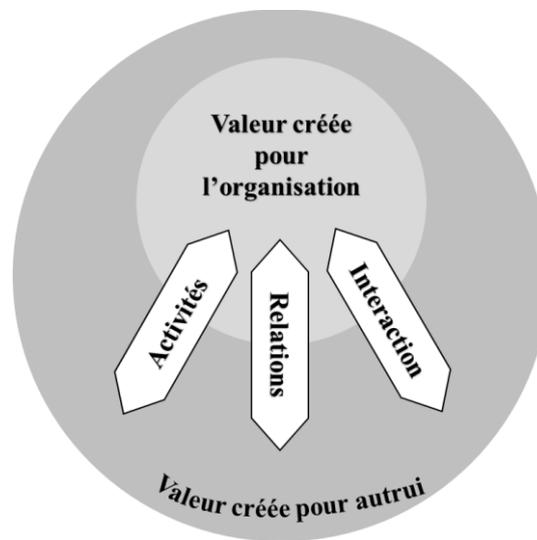


Figure 3 - « Valeur créée pour l'organisation et pour autrui » (IIRC, 2013)

### **3. Mesurer la création de valeur en prenant compte des externalités**

Une organisation dépend de multiples formes de capital. Cependant, toutes ces interactions ne sont pas mises sur le même pied d'égalité dans les rapports. Le cas le plus important est la dépendance des organisations au capital environnemental, que ces dernières ont plus tendance à affecter négativement que positivement. D'ailleurs, les impacts des organisations sur l'environnement qui ne sont pas compensés sont appelés les « externalités », c'est cette notion que nous développons dans ce point.

Historiquement, les externalités n'étaient pas prises en compte dans la mesure de valeur des organisations. En effet, celles-ci n'étaient pas récompensées pour leurs externalités positives mais ne payaient pas non plus les dégâts qu'elles causaient avec leurs externalités négatives, comme les émissions de carbone ou les mauvaises conditions de travail. Les organisations n'avaient donc pas d'intérêt de les prendre en compte dans leur mesure de création de valeur. Cependant, de nouvelles régulations, des boycotts venant des consommateurs menant des réputations de marques affectées ont incité les organisations à « internaliser » de plus en plus ces externalités. La première étape est alors d'identifier leur existence. Cependant, une large variété d'externalités peut être produite suite à l'activité d'une organisation.

Truscot (2013) a déterminé les externalités les plus importantes en estimant le coût de plus d'une centaine d'entre elles sur l'environnement. Le résultat a été que la majorité de ces coûts viennent principalement des émissions de gaz, de l'utilisation de l'eau et des terres, de la pollution et des déchets.

Une fois identifiés, les organisations doivent mesurer leurs externalités afin de comprendre leur réel impact. Cependant, aucun consensus n'existe sur comment mesurer et monétiser les impacts environnementaux. Ce manque de directives mène l'organisation à définir ses indicateurs clés de performance elle-même. C'est pourquoi il est nécessaire qu'elle soit transparente sur les hypothèses considérées, ses choix et ses méthodes de calcul afin que les parties prenantes puissent mieux apprécier la performance et les perspectives de l'organisation.

Au-delà de prendre conscience de l'impact énorme sur la planète, mesurer les externalités qu'elle génère aide l'organisation à comprendre leurs effets sur la création de valeur, à identifier les pratiques plus et moins efficaces en matière de ressources. C'est ce que le reporting intégré veut justement permettre aux organisations : raconter leur unique histoire de création de valeur.

Pour cela, quand une externalité détruit de la valeur pour l'organisation (réchauffement climatique, pollution de l'air, congestion urbaine, perte de biodiversité), le challenge pour celle-ci sera d'atténuer l'impact négatif et de développer une approche « coûts/profits », c'est-à-dire trouver un compromis entre les coûts nécessaires pour atténuer l'impact négatif et la valeur dégagée par ces actions d'atténuation.

Au final, une organisation qui gère de manière adéquate ses externalité retire plus d'opportunités que de risques. En effet, en comprenant et en gérant les dépendances qu'elle a avec le capital environnemental, l'organisation peut générer plus de valeur à moindre coût, tout en dégradant moins le capital environnemental. Par exemple, une politique environnementale réduisant la consommation d'eau permet, premièrement, de diminuer la facture d'eau, deuxièmement, de réduire l'impact sur cette ressource naturelle et, enfin, d'améliorer la réputation de l'organisation.

### **Pourquoi monétiser ?**

Pour répondre aux attentes des parties prenantes, l'organisation pourrait aussi utiliser des labels environnementaux. Cependant, l'attractivité pour la monétisation est qu'elle est facilement compréhensible par tous, par les consommateurs, mais également par le management. Plus important, la monétisation aide également dans le processus de décision stratégique, notamment d'assurer que la croissance – en valeur – d'un capital ne dépend pas (ou pas trop) de la destruction de valeur d'un autre capital. Néanmoins, révéler trop de détails sur la valeur monétaire peut être vu comme un risque par les organisations, surtout si elles bénéficient encore d'investisseurs ne visualisant pas leurs externalités négatives dans sa totalité.

---

## Chapitre 5 – Méthodologie de l'étude de cas

---

Ce chapitre présente la méthodologie appliquée à l'étude de cas pour répondre à la question de recherche : « Comment Coca-Cola Hellenic Bottling Company, Danone et Unilever mesurent-ils leurs capitaux non-financiers dans le cadre de leur rapport intégré ? ». Dans un premier temps, nous donnons les raisons du choix de ces organisations ainsi qu'une présentation brève de celles-ci. Nous détaillons ensuite les données considérées lors de l'analyse et la méthodologie utilisée dans le prochain chapitre qui vise à répondre à la question de recherche.

### 1. Choix des organisations

Comme mentionné, les organisations sélectionnées sont Coca-Cola Hellenic Bottling Company, Danone et Unilever. Plusieurs raisons ont mené à ce choix.

Tout d'abord, indépendamment, chaque organisation est reprise dans la base de données d'exemples officielle de l'IIRC<sup>11</sup>. Dès lors, nous avons la certitude qu'elles se sont lancées dans le processus du reporting intégré. De plus, elles sont cotées en bourses et sont donc soumises à des forces opposées. Elles doivent, en effet, d'une part, répondre aux exigences internes et à court terme des actionnaires, et d'autre part, répondre aux exigences externes et à long terme de toutes les autres parties prenantes, ou, plus globalement, la société dans son ensemble.

Par ailleurs, confronter ces organisations entre elles est également intéressant. Premièrement, elles ont chacune leur siège social en Europe. En choisissant des organisations d'une même zone géographique, la comparaison est plus pertinente, notamment car elles sont soumises au même droit européen. De plus, elles appartiennent au même secteur d'activité, celui des biens de consommations. Dès lors, elles sont soumises à des risques et des tendances de marché similaires. D'une part, elles dépendent chacune de matières premières issues de l'agriculture, dont le prix est volatile (Danone, s.d.). D'autre part, elles sont grandes consommatrices d'eau, en tant que matière première directe qu'indirecte, ressource naturelle limitée. Enfin, étant dans le secteur des biens de consommations, elles doivent s'adapter aux consommateurs, à leurs exigences, mais également aux facteurs démographiques comme le vieillissement global de la population ou le taux d'obésité croissant.

---

<sup>11</sup> <http://examples.integratedreporting.org/home>

### **Coca-Cola Hellenic Bottling Company**

Coca-Cola Hellenic Bottling Company (Coca-Cola HBC) a été créé en août 2000 par la fusion de Hellenic Bottling Company S.A. avec Coca-Cola Beverages plc. Son siège social est en Suisse et l'organisation est cotée à la bourse de Londres et d'Athènes. Coca-Cola Hellenic est le deuxième embouteilleur de Coca-Cola en importance. Cela signifie que Coca-Cola, au-delà de détenir les marques, fabrique et vend les concentrées, bases et sirops à ses embouteilleurs qui, eux, fabriquent les produits finis ainsi que leur packaging, les vendent et les distribuent aux partenaires commerciaux.

Dans le secteur des biens de consommations, Coca-Cola HBC fait partie du sous-secteur des boissons non alcoolisées (agroalimentaire). L'organisation travaille avec un portefeuille de 136 marques et produit des sodas et autres boissons gazeuses ou plates, ainsi que de l'eau en bouteille, en incluant les jus, les boissons énergisantes. De plus, l'organisation est présente dans 28 pays et aussi bien sur les marchés établis, que les marchés en développement ou que les marchés émergents.

### **Danone**

Danone est un des leaders mondiaux dans le secteur de l'agroalimentaire et, particulièrement, des produits laitiers frais. L'entreprise est française et est née en 1973 de la fusion Danone-Gervais et du groupe Boussois-Souchon-Neuvesel. Danone a son siège social en France et est cotée à la bourse de Paris.

Au fil des années, cette entreprise est devenue un acteur international majeur de l'alimentation santé et détient aujourd'hui un portfolio de marques axé autour de quatre catégories de produits sains : les produits laitiers frais, les eaux en bouteille, la nutrition médicale et la nutrition infantile. Aujourd'hui, l'organisation est numéro un mondial des produits laitiers frais et numéro deux mondial en volume des eaux en bouteille. Il est également le leader européen de la nutrition médicale et numéro deux mondial de l'alimentation infantile.

Tout comme Coca-Cola HBC, Danone est présent sur les marchés établis, en développement et émergents. D'ailleurs, plus de 40% de son chiffre d'affaires en 2016 est réalisé dans les pays émergents (Asie-Pacifique, Amérique latine, Moyen-Orient et Afrique).

## **Unilever**

Unilever est une multinationale anglo-néerlandaise, dont les sièges sociaux sont situés en Angleterre et aux Pays-Bas. La société est présente dans plus de cent pays, aussi bien sur les marchés établis, en développement ou émergents. Elle a été fondée en 1930 par la fusion de la compagnie néerlandaise de margarine Margarine Unie et du fabricant de savon Lever Brothers. Unilever détient plus de 400 marques et ses produits sont regroupés en quatre grandes catégories : les boissons et glaces, l'alimentaire, le soin de la personne et l'entretien de la maison. En bourse, elle est cotée dans le sous-secteur des produits cosmétiques et ménagers car il s'agit des marques réalisant le plus gros de son chiffre d'affaire (60%). Cependant, le reste de ses activités fait tout de même partie du secteur agroalimentaire, comme Coca-Cola HBC et Danone.

## **2. Données considérées**

Cette section présente les données que nous avons considérées pour répondre à la question de recherche.

Premièrement, nous avons relevé toutes les données disponibles sur leur site internet respectif (téléchargeables ou non) concernant leur reporting intégré de l'année 2016. En effet, les trois organisations détaillent toutes les informations relatives à l'année précédente en ligne en renvoyant, quand nécessaire, à des documents téléchargeables. C'est le cas par exemple pour donner des détails sur leur politique environnementale, sur leur politique sur les droits de l'Homme mais également sur leur méthodologie pour mesurer les indicateurs clés de performance donnés en ligne. De plus, chacun des rapport annuel complet est également téléchargeable. Tous les liens des rapports considérés dans notre étude de cas sont repris à l'annexe 2.

Par ailleurs, pour notre analyse, nous n'avons pas pris en considération l'entièreté de ces données. Tout d'abord, nous nous sommes focalisés sur les données qualitatives. En effet, même si les rapports contiennent des données quantitatives, nous nous intéressons ici à la manière dont les capitaux non-financiers sont mesurés et à la description narrative de ces mesures, plutôt qu'aux résultats quantitatifs donnés par les entreprises pour montrer leur performance sur chacune des mesures.

De plus, nous avons pris uniquement en considération les sections des rapports qui adressaient le sujet des capitaux non-financiers. Nous n'avons donc pas analysé la gouvernance de chacune des organisations, la définition de leur matérialité ou encore la présentation de leur business model qui sont néanmoins des éléments importants dans le Cadre de Référence de l'IIRC.

### **3. Méthodologie appliquée**

Premièrement, pour traiter les données sélectionnées, nous utilisons une analyse qualitative. En effet, les méthodes qualitatives sont plus appropriées pour des questions de recherche formulées en « comment » (Silverman, 2011), ce qui est notre cas ici. Plus précisément, les données considérées étant des documents, il s'agira d'une analyse qualitative de texte. Cette méthode est généralement réalisée en lisant plusieurs fois les textes et en identifiant les principaux thèmes (Peräkylä & Ruusuvoori, 2011, p. 530). Dès lors, les informations qualitatives récoltées ont été analysées selon plusieurs thématiques. Au lieu de réaliser une analyse organisation par organisation suivie d'une analyse comparative qui auraient générée une démarche lourde et répétitive, une analyse par thème a été préférée. En effet, une analyse thématique permet d'étudier les données de manière transversale (Blanchet & Gotman, 2015) et permettra dès lors de dégager plus facilement les similitudes et des divergences des pratiques entre les organisations. Ici, les thèmes identifiés sont les cinq formes de capital non-financiers telles que définies dans le Cadre de Référence de l'IIRC :

- Le capital environnemental ;
- Le capital social et sociétal ;
- Le capital humain ;
- Le capital manufacturier ;
- Le capital intellectuel.

Dès lors, capital par capital, nous aborderons le point de vue de chacune des entreprises dans le but d'avoir un aperçu détaillé de leur approche de la mesure des capitaux non-financiers et réaliserons ensuite une analyse comparative des résultats. Le but de cette méthodologie sera de mettre en avant les similitudes et divergences des mesures des capitaux non-financiers dans les rapports intégrés de chaque organisation. Nous noterons que l'objectif de l'étude de cas étant d'analyser les capitaux non-financiers, nous n'aborderons pas la sixième forme de capital, le capital financier.

---

## Chapitre 6 – Analyse des capitaux non-financiers

---

### Introduction

Ce chapitre présente les résultats à la question de recherche de cette étude de cas : « Comment les capitaux non-financiers sont-ils mesurés par les organisations ? ». Ces derniers sont classés selon les cinq formes de capital non-financier : le capital environnemental, le capital social et sociétal, le capital humain, le capital manufacturier et, enfin, le capital intellectuel. Tout d'abord, pour chacun de ces capitaux, nous détaillons les pratiques et mesures de chacune des organisations, Coca-Cola HBC, Danone et Unilever. Nous réalisons ensuite une analyse comparative de leurs méthodes et, enfin, concluons sur les principales similitudes et divergences.

### A. Capital environnemental

Unilever, Danone et Coca-Cola HBC veulent réduire leur impact sur l'environnement tout le long de leur chaîne de valeur. Elles ont d'ailleurs construit leur politique environnementale autour des quatre mêmes axes :

- La réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le but de réduire l'impact sur les changements climatiques ;
- La réduction de la consommation en eau ;
- La réduction de la production de déchets (durant les processus de fabrication mais également sur toute la chaîne de valeur des produits) ;
- L'approvisionnement durable, c'est-à-dire l'achat de matières premières agricoles qui respectent l'environnement.

De plus, les entreprises publient toutes les performances de leur politique de gestion environnementale en se basant sur le référentiel international de la norme ISO 14001<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> « La famille de normes ISO 14000 donne des outils pratiques aux entreprises et aux organisations de tous types qui souhaitent maîtriser leurs responsabilités environnementales. » et « la norme ISO 14001 [...] se concentrent sur les systèmes de management environnemental » (ISO, s.d.)

## **(1) Climat**

Les trois entreprises partagent quatre engagements sur la lutte contre les changements climatiques. Elles souhaitent chacune (a) réduire leur consommation d'énergie et (b) leurs émissions de CO<sub>2</sub> lors de la production de leurs produits, (c) réduire les émissions de CO<sub>2</sub> liées à leurs produits tout au long de leur cycle et vie et (d) lutter contre la déforestation. Ces engagements sont repris dans le Tableau 3 et détaillé pour chacun d'entre eux les mesures de performance que donne les trois entreprises dans leur rapport.

Nous noterons que dans ce tableau, pour calculer les émissions de CO<sub>2</sub>, deux méthodes de mesures sont utilisées : l'approche « par organisation » et l'approche « par produit ».

L'approche « par organisation » consiste à intégrer les sources d'émission de gaz à effet de serre uniquement au niveau des sites de production. Selon la méthodologie décrite dans le « *Greenhouse Gas Protocol* »<sup>13</sup>, les émissions sont réparties en deux catégories, directes<sup>14</sup> et indirectes<sup>15</sup>. Ce protocole vise à développer des standards internationaux de comptabilité et de reporting pour les gaz à effet de serre et Coca-Cola HB, Danone et Unilever suivent chacune ce guide pour publier leurs performances sur leurs émissions de CO<sub>2</sub>.

L'approche « par produit », quant à elle, consiste à prendre en compte des émissions à chaque étape du cycle de vie : les matières premières, la fabrication, le stockage, la distribution, la vente au détail, la consommation/utilisation des produits et la fin de vie (évacuation, recyclage, etc.)

---

<sup>13</sup> <http://www.ghgprotocol.org/>

<sup>14</sup> Les émissions directes sont les émissions liées à la consommation de combustibles (gaz, fioul, charbon, etc.)

<sup>15</sup> Les émissions indirectes sont les émissions liées à la génération de l'électricité ou de vapeur.

Engagements	Coca-Cola HBC	Danone	Unilever
<b>Réduire l'énergie<sup>16</sup> consommée par les usines</b>	<p>Le ratio de la consommation d'énergie sur les sites en MJ/litre de boisson produite (ainsi que le taux de réduction depuis 2010).</p> <p>Le pourcentage du total de l'énergie provenant de sources énergétiques vertes et renouvelables.</p> <p>Le budget (en millions d'euros) investis durant l'année pour réduire la consommation énergétique.</p>	<p>L'intensité de la consommation d'énergie des usines en kWh/tonne de produit.</p> <p>Le pourcentage de réduction de la consommation d'énergie d'une année à l'autre.</p> <p>L'évolution de l'intensité totale de la consommation d'énergie sur les sites de production depuis 2000.</p>	<p>L'intensité de la consommation d'énergie des usines en GJ/tonne de production.</p>
<b>Réduire les émissions de gaz à effet de serre durant la production (approche par organisation)</b>	<p>Le nombre de grammes de CO2 direct émis par litre de boisson produit (ainsi que le taux de réduction depuis 2010).</p> <p>Le nombre de grammes de CO2 direct et indirect émis par litre de boisson produit (ainsi que le taux de réduction depuis 2010).</p> <p>Le total des émissions de CO2 directes et indirectes en tonnes (ainsi que le taux de réduction par rapport à l'année précédente).</p>	<p>Le nombre de grammes de CO2 émis directement et indirectement par kg de produit.</p>	<p>Le nombre de kg de CO2 émis provenant de la consommation d'énergie pour une tonne de production.</p> <p>La variation (en %) du nombre de kg de CO2 émis provenant de la consommation d'énergie pour une tonne de production depuis 2008.</p> <p>Le total des émissions de CO2 de la consommation énergétiques, en tonnes.</p>

<sup>16</sup> Sont pris en compte l'énergie thermique (gaz naturel, Fioul, Charbon, vapeur) et l'énergie liée à l'électricité achetée.

<b>Réduire les émissions de gaz à effet de serre des produits sur tout leur cycle de vie (approche par produit)</b>	Le nombre de tonnes de CO2 émises par les produits sur une année.  La réduction (en tonnes et en %) du CO2 émis par les produits par rapport à l'année précédente.	Le pourcentage de réduction de CO2 émis par les produits durant l'année depuis 2007.  Le pourcentage de réduction de CO2 émis par les produits durant l'année par rapport à l'année précédente.	L'évolution, en pourcent, de l'impact des gaz à effet de serre des produits sur tout leur cycle de vie par utilisation du consommateur <sup>17</sup> depuis 2010.
<b>Lutter contre la déforestation</b>	Le nombre d'arbres plantés pour palier à la déforestation (augmenter la séquestration de CO2 par les arbres).	Le pourcentage de papier et de carton venant d'approvisionnement durable.  Le pourcentage de l'huile de palme venant d'approvisionnement durable.	Le pourcentage du papier et du carton acheté pour les emballages qui sont certifiés durables ou recyclés.  Le pourcentage de l'huile de palme venant d'approvisionnement durable.  Le pourcentage de bœuf venant d'approvisionnement durable.

*Tableau 3 - Mesures de performance des engagements sur le climat*

<sup>17</sup> « Par utilisation du consommateur », Unilever entend qu'il s'agit du CO2 émis lors d'une seule utilisation.

### **Analyse comparative**

Une stratégie de réduction du CO<sub>2</sub> est tout à fait rationnelle quand l'organisation utilise des matières premières qui dépendent de la météo (et donc des changements climatiques). De plus, un des principaux risques directs pour les entreprises est de voir les prix de l'énergie exploser avec les changements climatiques.

#### *Réduire l'énergie consommée par les usines et les émissions de CO<sub>2</sub> durant la production*

Unilever et Danone expriment clairement vouloir atteindre zéro émission de carbone lors de la production. Coca-Cola n'exprime pas de souhait aussi clair mais vise à améliorer son rendement énergétique. Cependant, les trois entreprises mettent en place le même type d'actions pour diminuer leur impact sur le climat : elles investissent dans des sources d'énergie renouvelable ou plus verte (qui rejettent moins de CO<sub>2</sub>), elles investissent dans de nouveaux équipements comme des panneaux solaires. Unilever ajoute ne plus utiliser le charbon comme source d'énergie. Coca-Cola HBC ajoute un élément en voulant optimiser les transports de ses produits (véhicules plus efficaces, chemin de fer) pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de ses camions. Cependant, l'entreprise ne donne aucune mesure à ce sujet.

#### *Lutter contre la déforestation*

Danone et Unilever ont quasiment la même politique et donnent des mesures comparables. Elles veulent supprimer leur impact sur les forêts lié à leur approvisionnement en matières premières et prévoient d'atteindre cet objectif en contrôlant l'approvisionnement des matières premières impliquant un haut risque de déforestation, l'huile de palme et les papiers et cartons (ainsi que le bœuf pour Unilever, matière première spécifique à ses activités). Coca-Cola HBC utilise une toute autre mesure, celle du nombre d'arbres plantés pour favoriser la séquestration du CO<sub>2</sub>. Il s'agit plutôt ici d'une politique de « reforestation » plutôt que de limiter la « déforestation ».

#### *Réduire les émissions de gaz à effet de serre des produits sur tout leur cycle de vie*

Sur ce sujet, Danone et Coca-Cola HBC sont plus dans l'optique de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> relatives aux matières premières et aux transports de leurs produits alors qu'Unilever cherche à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'utilisation de ses produits. Cela est principalement dû au type de produits des entreprises. Coca-Cola HBC et Danone sont exclusivement dans l'alimentaire (froid) alors qu'Unilever commercialise également des produits ménagers.

## **(2) Eau**

Le but des entreprises est de mesurer leur consommation en eau, afin de comprendre d'où vient la majeure partie de cette consommation et d'apprendre à mieux la gérer et la réduire. En effet, Coca-Cola HBC, Danone et Unilever consomment une grosse quantité d'eau vu qu'elles en dépendent comme matière première directe (une grosse partie de leurs produits est à base d'eau) et comme matière première indirecte (l'eau nécessaire au développement des ingrédients agricoles qui sont la base de leurs produits). Certains produits d'Unilever dépendent également de l'eau plus tard dans le cycle de vie, lors de leur utilisation, comme les produits ménagers, que le consommateur dilue dans l'eau. Cependant, l'eau n'est pas une ressource naturelle illimitée et avoir des quantités d'eau suffisantes ainsi que de bonne qualité est nécessaire à la santé des personnes et de l'écosystème. Il devient donc un enjeu majeur de la préserver et, également, de ne pas la polluer.

Comme pour les engagements sur le climat, les engagements des entreprises pour l'eau sont repris dans le Tableau 4 en ligne et les mesures de performance associées données par les entreprises sont reprises dans les colonnes. Lorsque qu'une entreprise ne donne pas de mesure de performance pour un sous-thème, nous indiquons le signe « / ». Cependant, cela ne signifie pas que l'entreprise n'aborde pas ce sous-thème dans son rapport. En effet, certains sont considérés dans les entreprises uniquement de manière qualitative.

Engagements	Coca-Cola HBC	Danone	Unilever
<b>Réduire la consommation d'eau lors de la production</b>	<p>Le nombre de m<sup>3</sup> d'eau consommé en moins par rapport à l'année précédente.</p> <p>Le nombre de litres d'eau consommés pour produire un litre de boisson.</p> <p>La consommation totale en eau lors de nos opérations (en milliards de litres)</p> <p>Millions d'€ investis dans des initiatives de réduction de consommation d'eau durant l'année.</p>	<p>Le total des prélèvements d'eau en m<sup>3</sup>, ainsi que la diminution (en %) par rapport à l'année précédente.</p> <p>Le nombre de m<sup>3</sup> d'eau nécessaires à la composition des produits finis, ainsi que la diminution (en %) par rapport à l'année précédente.</p> <p>La consommation en eau pour le processus industriel (en m<sup>3</sup>), ainsi que la diminution (en %) par rapport à l'année précédente et par rapport à l'année 2000.</p> <p>L'intensité de la consommation d'eau relative aux processus de production (m<sup>3</sup>/tonne de produit).</p>	<p>La variation en volume (en m<sup>3</sup>) d'eau utilisée durant l'année depuis 2008.</p> <p>Le nombre de m<sup>3</sup> total d'eau consommé pour la production.</p> <p>La variation (en %) de l'eau utilisée par tonne de production durant l'année depuis 2008.</p>
<b>Demande Chimique en Oxygène<sup>18</sup></b>	/	<p>Le ratio Demande Chimique en Oxygène nette par tonne de produit.</p> <p>Les quantités de Demande Chimique en Oxygène rejetées après traitement par les sites de production.</p>	La Demande Chimique en Oxygène en kg par tonne de production.

<sup>18</sup> Sans rentrer dans détails chimiques, c'est une mesure qui permet d'évaluer la charge polluante des eaux usées.

<b>Réduire la consommation d'eau liée au cycle de vie des produits.</b>	/	/	Le changement, en pourcent, de l'impact sur l'eau par utilisation du consommateur depuis 2010 <sup>19</sup> .
<b>Rejeter dans la nature des eaux propres</b>	/	Le pourcentage des eaux propres rejetés dans la nature.	/

*Tableau 4 - Mesures de performance des engagements sur l'eau*

<sup>19</sup> L'eau ajoutée aux produits par le consommateur dans le cadre de l'utilisation du produit, comme, par exemple, l'eau utilisée lors du lavage du linge. La quantité d'eau prise en compte ne concerne donc pas l'eau déjà dans le produit comme matière première.

## **Analyse comparative**

### *Réduire la consommation d'eau lors de la production*

Sur ce point, les entreprises se rejoignent en donnant des mesures en litre (ou m<sup>3</sup>) sur leur consommation d'eau totale. C'est une mesure assez simple mais qui devient très intéressante quand elle est exprimée en fonction des quantités de produits finis. D'ailleurs, Danone et Unilever utilise la même mesure, les m<sup>3</sup>/tonne de produit. Coca-Cola HBC utilise les m<sup>3</sup>/litre de boisson produite, ce qui ne rend pas la mesure comparable mais qui reste une mesure relative plus utile pour le lecteur qu'une mesure brute.

### *Réduire la consommation d'eau liée au cycle de vie des produits*

La seule mesure tangible donnée sur cet engagement est celle d'Unilever, qui veut créer des produits qui nécessitent moins d'eau lors de leur utilisation. Un exemple d'action menée pour atteindre cet objectif est la création d'un assouplissant « One Rinse », c'est-à-dire qui nécessite moins de rinçage et donc moins d'eau.

Cependant, les trois entreprises souhaitent réduire la consommation d'eau tout le long de la chaîne de valeur (comme pour les réductions de CO<sub>2</sub>), mais ne donne que des « histoires » d'actions menées, et pas de mesures quantitatives. Coca-Cola HBC mentionne, par exemple, vouloir connaître – et réduire – la consommation en eau de ses matières premières, comme le sucre ou les fruits ou, encore, vouloir apprendre aux communautés à gérer leur impact sur l'eau et les motiver à protéger cette ressource.

### *Rejeter dans la nature des eaux propres*

C'est Danone qui développe le plus ce sujet en donnant deux mesures de performance, Coca-Cola HBC dit vouloir traiter les déchets à un niveau qui n'impacte pas la vie aquatique mais ne donne aucune mesure. Quant à Unilever, elle n'aborde pas le sujet.

## **(3) Déchets**

L'emballage joue un rôle important pour préserver les bienfaits nutritionnels et la qualité des produits. Cependant, ils présentent aussi leurs inconvénients, puisqu'à moins d'être recyclés, ils en résultent des déchets.

Nous suivons la même méthode que pour l'eau et le climat en construisant un tableau (Tableau 5) donnant les engagements des entreprises avec leurs mesures de performance associées.

<b>Engagements</b>	<b>Coca-Cola HBC</b>	<b>Danone</b>	<b>Unilever</b>
<b>Diminuer l'impact associé à l'évacuation des déchets<sup>20</sup></b>	/	/	Le changement, en %, de l'impact des déchets des produits durant leur cycle de vie, par utilisation du consommateur depuis 2010.
<b>Réduire les déchets générés durant la production.</b>	<p>La quantité de déchets solides générés, en grammes/litre de boisson produite.</p> <p>Le pourcentage de déchets solides (des sites de production) recyclés.</p>	<p>Les quantités de déchets (en milliers de tonnes) générés et valorisés<sup>21</sup> en une année par les sites de production.</p> <p>Le ratio des déchets générés par tonne de produits (en kg/tonne).</p> <p>L'évolution en pourcent du ratio des déchets générés par tonne de produits d'une année à l'autre.</p> <p>Le taux de valorisation en %</p>	<p>Le total des déchets non-recyclables évacués par tonne de production.</p> <p>La variation en tonnes de déchets totaux rejetés depuis 2008.</p> <p>Le nombre de kg de déchets dangereux et non-dangereux<sup>22</sup> rejetés par tonne de production.</p> <p>La variation, en %, du total des déchets évacués par tonne de production depuis 2008.</p>
<b>Atteindre zéro mise en décharge</b>	Grammes de déchets mis en décharge par litre de boisson produit.	Le pourcentage de tonnes de plastiques recyclés ou incinérés avec récupération d'énergie.	Le pourcentage des sites de production atteignant un rejet de zéro déchet non-dangereux.

<sup>20</sup> Les déchets qui ne sont pas recyclés ou récupérés.

<sup>21</sup> La valorisation peut se faire via le recyclage, la réutilisation des déchets, le compostage ou la valorisation énergétique.

<sup>22</sup> Ils sont définis comme dangereux ou non-dangereux selon la législation locale où le site de production est implanté. Ils font références aux déchets qui ne subissent pas de recyclage et qui sont dès lors mis en décharge ou incinéré.

		Le pourcentage des déchets d'emballage post-industriel détournés de la mise en décharge.	
<b>Contribuer à offrir une seconde vie à tous les plastiques.</b>	<p>Nombre des tonnes de PET évitées</p> <p>Nombre de tonnes de rPET utilisées</p> <p>Nombre de tonnes de PlantPET utilisées</p> <p>Nombre de tonnes de CO2 évitées grâce à ces 3 initiatives</p> <p>La proportion de rPET contenue dans les matières premières d'une bouteille.</p>	<p>Le pourcentage de matériaux recyclés présents dans les produits vendus sur une année</p> <p>Le pourcentage de PET utilisé dans ses bouteilles.</p> <p>Le pourcentage de rPET dans les bouteilles en plastique contenant de l'eau ou d'autres boissons</p>	/
<b>Lutter contre le gaspillage alimentaire</b> (Déchets alimentaires générés ou non valorisés <sup>23</sup> )	/	<p>Quantité totale de déchets alimentaires (générés ou non-valorisés) en milliers de tonnes</p> <p>Ratio de la quantité totale de déchets alimentaires (générés ou non-valorisés) par tonne des ventes (kg de déchets/tonne de produits vendus)</p>	/

*Tableau 5 - Mesures de performance des engagements sur les déchets*

<sup>23</sup> Non-valorisé signifie mis en décharge, incinérés sans récupération d'énergie ou rejetés avec les effluents

### **Analyse comparative**

Tout d'abord, les trois entreprises se rejoignent sur l'idée de vouloir réduire l'impact environnemental de leurs emballages et donnent chacune des mesures relatives sur la réduction des déchets générés lors de la production, ce qui permet au lecteur de comparer la quantité de déchets qu'elles rejettent en fonction d'une quantité de produits. Elles donnent également toutes des mesures sur la mise en décharge de leurs déchets, mais ici, elles ne sont pas du tout comparables. Par exemple, Coca-Cola donne une mesure sur la quantité de déchets finissant à la décharge alors que Danone préfère plutôt parler en termes de déchets qui ont évités la décharge.

A part ces deux points communs aux trois entreprises, les autres mesures sont un peu plus hétéroclites. En effet, Unilever donne une mesure sur la diminution des déchets générés par ses produits après son utilisation par le consommateur (notamment en créant plus d'emballages réutilisables, en rendant ses emballages recyclables ou biodégradables, etc.). Et, d'un autre côté, Danone soulève la question du gaspillage alimentaire qu'elle est la seule à aborder.

Cependant, Danone et Coca-Cola HBC se rejoignent sur les efforts qu'elles font dans leurs innovations à créer des bouteilles à partir de plastiques PET recyclé, le rPET. Ces efforts font partie d'un but ultime qu'elles partagent : instaurer une économie circulaire sur les emballages. Elles veulent, d'une part, augmenter la consommation en rPET (en produire plus) et, d'autre part, pouvoir en incorporer le plus possible dans la composition des bouteilles.

Pour terminer, Coca-Cola HBC va encore plus loin dans ce sujet vu que l'entreprise a développé le « PlantPET », une matière première de PET contenant 30% de plantes, une ressource renouvelable qui est complètement recyclable. De plus, elle essaie de rendre ses emballages les plus légers possibles : ses bouteilles en plastique et en verre, mais également ses canettes qui leur permettent de réduire sa consommation en aluminium de 2,5% par an.

### **(4) Agriculture durable**

Avec la croissance de la population, les changements climatiques et les questions de sécurité alimentaire, l'approvisionnement en matières premières agricoles devient un enjeu important pour les entreprises qui en dépendent directement. Dès lors, dans un cadre préventif de développement durable, aussi bien Coca-Cola HBC, Danone, qu'Unilever mettent en valeur des programmes d'agriculture durable qui sont repris, avec leurs mesures, dans le Tableau 6.

Engagements	Coca-Cola HBC	Danone	Unilever
<b>S'approvisionner en matières premières de manière durable.</b>	<p>Le pourcentage de nos ingrédients agricoles clés respectant le « Sustainable Agriculture Guiding Principles »<sup>24</sup></p> <p>Le pourcentage du métal pour nos cannettes et du PET pour nos bouteilles provenant de fabricants locaux.</p> <p>Le pourcentage de nos fournisseurs respectant le « Supplier Guiding Principles »<sup>25</sup>.</p>	<p>Le pourcentage d'huile de palme certifiée RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) ségréguée/tracée.</p> <p>Danone a décidé de rejoindre la coalition RTRS (Roundtable on Responsible Soy).</p>	<p>Le pourcentage des matières premières agricoles durables (huile de palme, soja, thé, légumes et fruits, sucre)<sup>26</sup></p> <p>Le pourcentage d'huile de palme durable approvisionnée durant l'année. C'est-à-dire l'huile de palme certifiée « GreenPalm »</p> <p>Le pourcentage d'huile de soja durable approvisionnée durant l'année certifiée RSPO</p> <p>Le pourcentage des sachets de thé <i>Lipton</i> qui proviennent de fermes « Rainforest Alliance Certified™ ».</p>
<b>Politique sur le bien-être animal</b>	/	<p>Le pourcentage du bétail bovin et ovin ayant accès aux pâturages.</p> <p>Le pourcentage des œufs achetés sont issus de poules élevées en plein air.</p>	/

Tableau 6 – Mesures de performance des engagements sur l'agriculture durable

<sup>24</sup> Ensemble des principes définissant les attentes que Coca-Cola Company a pour les ingrédients agricoles clés (sucre, stevia et fruits).

<sup>25</sup> Ensemble des principes définissant les attentes que Coca-Cola Company a de ses fournisseurs (standards éthique, droits de l'Homme, etc.).

<sup>26</sup> Provenant de fournisseurs qui suivent les exigences d'Unilever de son « Sustainable Agriculture Code », ensemble de principe voulant favoriser une agriculture durable.

### **Analyse comparative**

Les activités des entreprises étant directement liées à la nature et à l'agriculture, leur pérennité repose sur leur capacité à les protéger, aussi bien en qualité qu'en quantité. Les trois entreprises analysées s'assurent donc d'acheter des matières premières agricoles qui respectent l'environnement (de par leur production, leur récolte, etc.)

Elles ont d'ailleurs chacune développé une politique d'agriculture durable disponible et téléchargeable sur leur site internet respectif. En effet, vu que leur politique s'appuie essentiellement sur des certifications d'organismes externes, comme le « Roundtable on Responsible Soy » pour le soja, les entreprises ne développent pas toute leur méthodologie dans leur rapport intégré mais le font plutôt dans un document indépendant supplémentaire auquel elles font référence dans leur rapport.

En matière agricole, Coca-Cola HBC, Danone et Unilever travaillent chacune avec des agriculteurs locaux et, cela, sur plus ou moins les mêmes ingrédients, avec des variations évidentes en fonction des types de produits qu'elles commercialisent. Coca-Cola HBC dépend par exemple très fortement du sucre et des fruits alors que Danone et Unilever accordent plus d'importance à la provenance de l'huile de palme et du soja.

Coca-Cola HBC et Danone donnent des mesures qui ne concernent pas les matières premières agricoles. En effet, Coca-Cola HBC cherche aussi à avoir un approvisionnement durable pour les matières premières de ses emballages et, également local, lorsque cela est possible. Par exemple, au Nigeria, 100% du métal pour ses cannettes provient de fabricants locaux. De son côté, Danone a développé une politique sur le bien-être des animaux.

### **Conclusion**

Nous avons passé en revue les différents engagements que les entreprises prennent pour réduire leur impact global sur l'environnement et en les décomposant en quatre préoccupations qu'elles partagent : le climat, l'eau, les déchets et l'agriculture durable. Dans l'ensemble, nous avons pu constater que les mesures publiées sont assez comparables pour le lecteur, notamment grâce à une forte utilisation de mesures relatives (en pourcent ou selon une quantité). Évidemment, nous avons aussi noté des divergences. Sur certains sujets, des entreprises poussent plus loin les mesures qu'elles publient – comme Coca-Cola et le recyclage de ses bouteilles – et, parfois, c'est simplement le type de produits qu'elles commercialisent qui expliquent ces différences.

## **B. Capital social et sociétal**

Le capital social et sociétal fait référence aux relations avec les parties prenantes et les communautés, ainsi qu'à la capacité à améliorer le bien-être individuel et collectif. Comme pour le capital environnemental, nous développons le capital social et sociétal selon quatre axes : (1) la santé et le bien-être, (2) l'investissement dans les communautés locales, (3) l'approche inclusive du capital social, et (4) les opportunités offertes aux femmes. Cependant, contrairement au capital environnemental, ces quatre axes ne sont pas développés de manière équivalente par Coca-Cola HBC, Danone et Unilever. Pour chaque axe, il est donc évident que nous le développerons que si l'entreprise l'évoque dans son rapport. La synthèse des données est reprise dans le Tableau 7.

### **(1) Santé et bien-être**

Les trois entreprises veulent offrir des produits sains. Cependant, les initiatives prises ne sont pas les mêmes vu que les produits qu'elles commercialisent ne sont les mêmes. Dès lors, les mesures données sont également différentes. Ces dernières sont reprises dans le Tableau 7 en fonction de l'engagement associé des entreprises.

Tout d'abord, Coca-Cola HBC qui commercialise des produits à la base très sucrés, reconnaît que l'obésité est devenue un enjeu majeur pour la santé. Dès lors, elle souhaite offrir des alternatives basses calories de ses produits classiques et donner une information nutritionnelle claire quant à la teneur en calories et en sucre de ses produits. L'entreprise espère, de cette manière, éduquer ses consommateurs à faire des choix informés pour que les boissons qu'ils consomment soient appropriées à leurs besoins. De plus, l'entreprise investit dans des programmes d'activités physiques et s'engage à ne pas utiliser de marketing visant les enfants de moins de 12 ans. Le gros bémol dans ces différents engagements de Coca-Cola HBC est que l'entreprise donne peu de mesures de performance sur ces derniers et n'en donne que quand l'engagement est achevé (citons par exemple le fait que l'entièreté de leurs produits donne des informations nutritionnelles sur le devant de leur emballage).

L'entreprise Danone est celle qui donne le plus de mesures sur la performance de ses engagements en matière de santé et de bien-être. C'est d'ailleurs la vision de Danone d'avoir un monde en bonne santé et l'entreprise a d'ailleurs réduit son portefeuille de marques au cours des années pour ne plus se focaliser que sur des produits sains. Dès lors, pour encourager une alimentation plus saine, elle rend de plus en plus de ses produits conformes à des standards nutritionnels basés sur des recommandations officielles. De plus, tout comme Coca-Cola HBC, Danone essaie d'améliorer les informations nutritionnelles disponibles sur les emballages de leurs produits ainsi que leur lisibilité. Au-delà de favoriser des produits sains, Danone veut également promouvoir des modes de vie équilibrés et, pour cela, elle a mis sur pied des programmes éducatifs avec les parties prenantes locales dont elle estime le nombre de personnes qui en profitent. Enfin, dans la même lignée que Coca-Cola HBC, Danone s'engage à avoir des pratiques de communications conformes au cadre défini par la Chambre de commerce internationale pour une communication responsable sur les produits alimentaires et les boissons.

Nous terminons avec Unilever qui se concentre uniquement sur l'offre de produits sains à ses consommateurs et son engagement à respecter les standards nutritionnels pour lutter contre les mauvaises habitudes de vie et, notamment, l'obésité. L'entreprise, à l'inverse des deux autres, ne parle cependant pas d'informations nutritionnelles ou de communications durables.

Engagements	Coca-Cola HBC	Danone	Unilever
<b>Donner de meilleures informations nutritionnelles</b>	Des informations nutritionnelles transparentes sur le devant de tous nos emballages.	<p>Le pourcentage des volumes vendus avec une information nutritionnelle sur l'emballage.</p> <p>Le pourcentage des volumes vendus avec une information nutritionnelle "off pack" (par exemple sur internet).</p> <p>Le pourcentage du volume des produits avec indication de la taille de portion.</p> <p>Le pourcentage des volumes vendus ayant une information nutritionnelle en face avant du pack.</p>	
<b>Proposer des produits plus sains</b>	Des alternatives sans calorie ou peu caloriques dans chaque marché, notamment en agrandissant notre gamme de boissons zéro calories et en réduisant les calories de nombreux produits.	Le pourcentage du volume de ventes des produits améliorés nutritionnellement sur les trois dernières années.	Le pourcentage du volume de vente de leurs produits (nourriture et boissons) qui respectent ces standards nutritionnels <sup>28</sup>

<sup>28</sup> La société compare les nutriments contenus dans chacun des produits par rapports aux limites imposées par les standards.

		Le Pourcentage du volume de produits conformes aux standards nutritionnels de Danone <sup>27</sup> .	
<b>Encourager des modes de vie équilibrés</b>	Soutenir des programmes d'activités physiques.	Le nombre de programmes d'éducation, d'activité et d'information ont été actifs durant l'année.  Le nombre de personnes (en millions) concernées sur une année.	
<b>Communication responsable</b>	Faire du marketing responsable, et notamment pas de marketing visant les enfants de moins de 12 ans.	Le pourcentage des pratiques Danone conformes au cadre défini par la Chambre de commerce internationale pour une communication responsable sur les produits alimentaires et les boissons.	

*Tableau 7 - Mesures de performances des engagements sur la santé et le bien-être*

<sup>27</sup> Danone a défini des standards et engagements nutritionnels applicables à l'ensemble de ses produits. Ces derniers sont fondés sur les recommandations alimentaires officielles ainsi que les standards internes issus de programmes de recherche.

## **(2) Investissement dans les communautés locales**

Cet axe fait référence aux actions que les entreprises mettent sur pieds pour améliorer la qualité de vie des communautés locales. Les actions sont donc très différentes en fonction de l'entreprise, de ce qu'elle considère comme important à mettre en place.

### **Coca-Cola HBC**

Coca-Cola HBC concentre ses investissements sur deux domaines clés

- Le bien-être des communautés, en soutenant des évènements et des rassemblements sociaux. Notamment via l'installation de zones actives gratuites, de sentiers pédestres ou l'implémentation de programmes de partage de vélos.
- Le développement de la jeunesse. Le chômage chez les jeunes restant un challenge significatif dans de nombreux marchés, Coca-Cola HBC soutient des programmes d'éducation, offre des stages et forme des jeunes défavorisés.

De plus Coca-Cola HBC travaille avec la Croix Rouge pour répondre rapidement aux urgences humanitaires et aux catastrophes naturelles. L'entreprise utilise son réseau logistique pour livrer de l'eau potable le plus rapidement possible aux régions dans le besoin. Pour ces investissements, l'entreprise donne une série de mesures :

- Le pourcentage du résultat avant impôt investi dans le développement des communautés ;
- Le budget des investissements pour le bien-être, en millions d'euros ;
- Le budget des investissements dans le développement de la jeunesse, en millions d'euros ;
- La répartition du type de contributions faites aux communautés (en cash, en temps, en nature) ;
- Le nombre de partenariats avec des ONGs ;
- Le nombre d'heures (en milliers) de volontariat réalisé par ses employés durant leur temps de travail ainsi que le pourcentage des employés réalisant du volontariat.

Coca-Cola HBC prend très à cœur le volontariat de ses employés (et souhaite le développer davantage) car l'entreprise est persuadée, qu'au-delà d'aider les communautés, cela reste aussi une expérience d'apprentissage et d'opportunités de développement pour les employés. Cela peut donc avoir un effet bénéfique sur leur engagement et leur bien-être. Enfin, l'entreprise indique que ces investissements ont tout de même pour but d'améliorer sa réputation et celle de ses marques, nous noterons donc qu'elle ne le fait pas par pure charité.

## **Danone**

Danone souhaite contribuer à une cause locale de santé publique en menant des actions de communications (informations) dans ses 15 principaux pays d'opération. En effet, pour l'entreprise considère qu'avoir une communication responsable est essentielle pour construire et renforcer la confiance de ses consommateurs et parties prenantes. De plus, pour être sûre de mener des actions pertinentes, Danone réalise notamment des études sur les habitudes alimentaires. En effet, l'entreprise explique que ces dernières découlent des comportements socioculturels et, dès lors, prend en compte dans son modèle nutritionnel les modes de consommation, ainsi que les enjeux sanitaires et nutritionnels observés au plan local. L'entreprise donne donc deux types de mesures : une première liée aux études des habitudes alimentaires : le nombre de pays couverts par ces études ; une deuxième liée aux actions menées : le nombre de programmes d'éducation et d'information actifs durant l'année ainsi que le nombre de personnes impactées (en millions).

## **Unilever**

Unilever s'intéresse quant à elle à l'hygiène et notamment l'hygiène dans les pays émergents. L'entreprise souhaite améliorer ce point à travers le monde afin de réduire certaines maladies qui se transmettent notamment par manque d'hygiène. Pour cela, elle a mis en place plusieurs programmes autour de ses marques, comme apprendre à avoir une meilleure hygiène des mains avec *Lifebuoy* ou une meilleure hygiène dentaire avec *Oral Care*. Elle souhaite aussi rendre l'accès à l'eau potable à un plus grand nombre avec son système de purificateur d'eau *Pureit*. Pour rendre compte de ces actions, Unilever donne plusieurs fois la même mesure, à savoir, le nombre de personnes ayant profité d'une action visant à améliorer la santé ou l'hygiène.

## **Analyse comparative**

Bien qu'ayant un même but, améliorer la qualité de vie des communautés, chaque entreprise a ses spécificités. Coca-Cola HBC évoque le volontariat de ses employés, Danone évoque ses études sur les habitudes de consommation et Unilever se focalise sur l'hygiène que peuvent apporter ses produits. Cependant, au niveau des mesures de performances, c'est Coca-Cola HBC qui en fournit le plus, et notamment des budgets. La mesure de la proportion du résultat avant impôts investis permet au lecteur de se rendre clairement compte de l'impact financier direct des actions. Par contre, il est difficile d'estimer l'impact positif qu'auront ces actions sur sa réputation – vu qu'elle avoue ouvertement ne pas mener ces actions par pure charité.

Il serait possible de retrouver un impact global dans le capital intellectuel qui traite notamment de la réputation des marques, mais nous verrons plus loin que ce sujet n'est abordé que très brièvement.

### (3) Une approche inclusive

Les entreprises agroalimentaires mondiales font face à des enjeux mondiaux majeurs : combattre les mauvaises hygiènes de vie et la malnutrition, garantir l'accès à l'eau potable au plus grand nombre ou soutenir l'approvisionnement durable et local, tout en respectant les droits de l'Homme. Pour relever ces défis, Danone et Unilever sont convaincus qu'il vaut mieux avancer avec des partenaires plutôt que seul et ont dès lors développé ce qu'elles appellent une « approche inclusive ».

#### Danone

Danone a créé quatre fonds pour construire un développement durable socialement inclusif, c'est-à-dire, avec ses parties prenantes, tout le long de son cycle de valeur. Pour chacun des fonds, nous donnons une brève description de leur objectif ainsi qu'un tableau récapitulatif sur leurs différents impacts sur les communautés locales. Nous noterons également que, dans son rapport intégré, Danone donne le montant en millions d'euros qu'elle a investi pour chaque fonds.

##### (a) *Danone Communities* (Tableau 8)

Ce fond vise à apporter les finances et les compétences aux entreprises locales pour les aider à combattre les problèmes sociaux (locaux) comme la malnutrition ou l'accès à l'eau potable.

<b>Impact</b>	<b>Mesures de la performance</b>
<b>Impact économique</b>	<p>Le pourcentage de la performance total de la SICAV (fond mutuel).</p> <p>Le pourcentage du fond détenu par des employés de Danone.</p> <p>Le pourcentage des employés en France ayant au moins détenu une fois des parts du fond.</p>
<b>Impact Social</b>	<p>Le nombre de bénéficiaires total (en millions).</p> <p>Le nombre de bénéficiaires ayant eu accès à l'eau potable.</p>

	Le nombre de bénéficiaires concernant la lutte contre la malnutrition et la pauvreté.
	Le nombre de pays dans lequel le fonds investi.

Tableau 8 - Danone Communities

(b) Fonds Danone pour l'écosystème (Tableau 9)

Le but de ce fond est de générer de la valeur sociale et économique pour les petits partenaires locaux, notamment en renforçant et créant des emplois pour les petits producteurs, les petites exploitations, etc. ; en participant au développement de leurs compétences et autonomie, avec une attention particulière portée sur les femmes ; ou encore en contribuant à la création de structures économiques indépendantes et durables (comme des écoles ou coopératives).

Impact	Mesures de la performance
<b>Impact social</b>	Le nombre d'emplois créés.  Le nombre de personnes ayant bénéficié d'un développement de leur potentiel professionnel (« empowerment » général).  Le nombre de femmes ayant bénéficié d'un développement de leur potentiel professionnel (« empowerment » des femmes).  Le nombre de bénéficiaires indirects <sup>29</sup> .
<b>Impact économique</b>	Le chiffre d'affaires généré par l'ensemble de l'activité économique des projets. Nombre de consommateurs potentiels sensibilisés aux catégories de produits sains de Danone
<b>Impact environnemental</b>	Part de lait provenant de projets opérationnels par rapport à l'approvisionnement total des filiales concernées.  Volume (tonnes) de PET recyclé issu des projets de ces fonds.

Tableau 9 - Fonds Danone pour l'écosystème

(c) Fonds Carbone Livelihoods (Tableau 10)

Les Fonds *Livelihoods* soutiennent les efforts des communautés rurales défavorisées de pays en développement pour restaurer leur écosystème naturel afin d'améliorer leurs

<sup>29</sup> Le nombre de personnes tirant de manière indirecte un avantage spécifique du projet (membres de la famille bénéficiant des revenus sûrs ou accrus, personnes sensibilisées à la nutrition, etc.).

conditions de vie. Celui-ci a été créé pour lutter contre les changements climatiques par la capture de larges volumes de carbone.

<b>Impact</b>	<b>Mesures de la performance</b>
<b>Impact social</b>	<p>Nombre de personnes bénéficiant de retombées positives depuis 2011</p> <p>Nombre de personnes dont la vie est améliorée grâce aux bénéfices des projets et à des écosystèmes plus résilients</p> <p>Nombre de foyers bénéficiant de réchauds performants depuis 2011<sup>30</sup></p>
<b>Impact environnemental</b>	<p>Nombre d'arbres plantés (en millions) depuis 2011</p> <p>Nombre de hectares restaurés depuis 2011</p> <p>Tonnes de CO2 évitées depuis 2014 (grâce aux arbres)</p>

*Tableau 10 - Fonds Carbone Livelihoods*

*(d) Fonds Livelihoods pour l'agriculture familiale*

L'objectif de ce fonds est d'aider les petites entreprises à apprendre comment réunir autour d'elles durablement les éléments dont elles ont besoin. C'est un projet qui a été mis sur pied en 2015 et, dès lors, Danone n'a pas encore su mesurer les impacts de ces projets. Cependant, dans son rapport intégré, l'organisation donne tout de même les objectifs qu'elle s'est fixés, en termes de nombre de personnes à atteindre et de nombre d'exploitations agricoles à aider.

## **Unilever**

Unilever veut que son business contribue au bien-être de ses partenaires tout le long de sa chaîne de valeur. Par exemple, en s'intéressant à des marchés émergents, Unilever souhaite aider les petites fermes, aider les distributeurs de petite taille ou encore augmenter la participation de jeunes entrepreneurs dans sa chaîne de valeur. Pour ces initiatives, Unilever ne donne qu'une mesure de performance, à savoir le nombre de fermiers et de petits fournisseurs ayant eu accès à des initiatives visant à améliorer leurs pratiques agricoles ou à augmenter leurs ventes.

<sup>30</sup> En plus de réduire la déforestation, les réchauds performants ont impact direct sur la vie des femmes : moins d'exposition aux fumées toxiques, moins d'énergie dépensée à cuisiner et à chercher du bois.

### **Analyse comparative**

Cette approche inclusive est tout à fait en ligne avec les visions de Danone et Unilever qui veulent, respectivement, créer un monde en bonne santé et faire du développement durable un standard. Il est donc clair que les entreprises veulent étendre leurs valeurs globalement. Et, bien qu'elles distribuent leurs produits dans le monde entier, elles ont besoin de travailler avec les locaux pour pouvoir les aider. Cependant, malgré leur objectif assez commun, Danone détaille bien plus en profondeur ses actions, en donnant d'une part le montant qu'elle investit, mais également les différents impacts mesurés de leurs actions sur les locaux. Le lecteur a donc une information complète sur les variations de capitaux : la diminution de son capital financier transformé en augmentation de son capital social et sociétal.

#### **(4) Opportunités pour les femmes**

Le dernier axe que Danone et Unilever partagent dans leurs actions pour améliorer le capital social est la volonté d'offrir plus d'opportunités aux femmes. D'une part, au sein de leurs employés, comme nous l'évoquerons dans le capital humain mais également à travers le monde.

##### **Danone**

Le Fonds pour l'écosystème de Danone, que nous venons d'aborder, vise entre autre à promouvoir l'« empowerment » des femmes. Par « empowerment », Danone entend le « processus permettant à des personnes de développer et de renforcer leur employabilité ainsi que leur inclusion sociale et économique » (Danone, s.d.). Danone utilise plusieurs mesures de performance pour évaluer l'impact de cet engagement :

- Le nombre de projets du Fonds pour l'écosystème relatifs à l'empowerment des femmes, par rapport au nombre de projets total de ce fonds ;
- Le nombre de femmes touchées par ces projets ;
- Le nombre d'emplois créés pour ces femmes.

##### **Unilever**

Unilever, dans son approche inclusive, cherche de la même manière que Danone, à offrir plus d'opportunités pour les femmes à travers le monde, mais également à promouvoir leur sécurité, l'accès à l'éducation. La mesure donnée par l'entreprise est le nombre de femmes ayant eu accès à des initiatives visant à promouvoir leur sécurité, développer leurs compétences et étendre leurs opportunités.

### **Analyse comparative**

Danone et Unilever sont sur la même longueur d'onde sur les opportunités qu'elles souhaitent offrir aux femmes. Cependant, comme pour l'approche inclusive, Danone fournit plus de mesures de performance dans son rapport intégré.

### **Conclusion**

Après avoir identifié les actions et engagements que prennent Coca-Cola HBC, Danone et Unilever pour améliorer leur capital social et sociétal, nous pouvons constater que Danone développe bien plus largement ce dernier. Ce constat paraît assez logique quand nous le confrontons à la mission de Danone qui est, rappelons-le, « d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

### **C. Le capital humain**

Tout d'abord, rappelons que le capital humain concerne uniquement les employés des entreprises (leurs compétences, leur bien-être, leur engagement au sein de l'entreprise, etc.). L'impact des organisations sur les « personnes » en général est repris dans le capital social et sociétal. Pour permettre une meilleure comparaison des données entre les trois sociétés, nous avons construit un tableau en sous-thèmes (Tableau 11). Chaque sous-thème représente un sujet important pour le développement et le maintien du capital humain et, cela, pour au moins une des entreprises.

De plus, bien qu'aucune des trois entreprises ne publie d'indices clés de performance sur les droits de l'Homme, elles y mettent un point d'honneur dans leur politique de gestion du capital humain. En effet, chacune d'elle tient à s'engager dans le respect des droits de l'Homme sur toute sa chaîne de valeur, comme, par exemple, assurer qu'aucun de leurs fournisseurs en matières premières agricoles dans les pays émergents ne fassent travailler des enfants. Chacune d'elle a d'ailleurs publié une politique concernant les droits de l'Homme (disponible sur leur site internet) à laquelle elles font référence dans leur rapport.

<b>Sous-thème</b>	<b>Coca-Cola HBC</b>	<b>Danone</b>	<b>Unilever</b>
<b>Engagement des employés envers l'organisation</b>	Le pourcentage des employés engagés auprès de Coca-Cola, calculé grâce à une enquête.	/	Le pourcentage des employés engagés auprès d'Unilever, calculé grâce à une enquête.
<b>La diversité des employés</b>	Le pourcentage de femme ayant un statut de manager.	La proportion de femmes ayant le statut de cadre.	Le pourcentage de femmes ayant un poste de manager.
<b>Handicap</b>	/	Le pourcentage de travailleurs handicapés en France <sup>31</sup> .	/
<b>Sécurité des employés</b>	Le nombre d'accidents par millions de km parcourus lors de transports logistiques ainsi que le pourcentage de réduction de ces accidents.	Le nombre d'accidents de travail avec arrêt et sans arrêt survenus au cours d'une période de 12 mois, rapporté à un million d'heures travaillées (en %).  Le taux de gravité des accidents de travail (le nombre de jours d'absence rapporté à mille heures travaillées) (en %).	Le nombre total des accidents survenus au cours de l'année rapporté à un million d'heures de travail (en %).  Le nombre d'accidents mortels survenus au cours de l'année (s'il y en a eu).
<b>Santé</b>	/	Nombre de salariés bénéficiant d'une couverture santé.	Nombre d'employés ayant participé à des programmes visant à améliorer le bien-être (comme manger sainement dans un environnement de travail chargé).
<b>Absentéisme</b>	Le nombre de jours d'absentéisme par employé à plein temps.	Le taux d'absentéisme durant l'année.	/

<sup>31</sup> Le statut de personne handicapée est défini par la réglementation en vigueur en France.

<b>Les opportunités d'apprentissages</b>	<p>Le nombre d'heures de formation par rapport aux nombres d'heures que compte un temps complet (en %).</p> <p>Le nombre de participants dans les programmes d'apprentissages.</p>	<p>Le nombre d'heures de formation dispensées par personne formée.</p> <p>Le nombre de salariés ayant bénéficié d'au moins une formation durant l'année.</p> <p>Nombre total des heures de formation dispensées aux employés durant l'année.</p>	<p>/</p>
<b>Attirer les talents</b>	<p>Le pourcentage de rétention des nouveaux engagés après 12 mois.</p> <p>Le nombre de <i>management trainees</i> que l'entreprise a formé pendant l'année.</p>	<p>/</p>	<p>Nombre de pays dans lequel Unilever est numéro 1 en tant que « <i>FMCG Graduate Employer of Choice</i> »<sup>32</sup>.</p> <p>Nombre de candidatures reçues durant l'année venant de plus d'un millier d'universités différentes.</p>

Tableau 11 - Mesures de la performance du capital humain

<sup>32</sup> Récompenses reçues par les entreprises pour être considérées comme attractive selon les jeunes diplômés.

### **Analyse comparative**

A la suite de ce tableau synthétique, trois sujets se dégagent quant à la gestion du capital humain : (1) Les droits de l'homme et la diversité au sein de l'organisation, (2) la sécurité, la santé et le bien-être, et (3) la gestion des talents et les formations.

#### (1) Droits de l'homme et diversité

Comme déjà énoncé, chaque entreprise accorde beaucoup d'importance à leurs politiques concernant les droits de l'Homme. Ces dernières abordent d'ailleurs toutes les mêmes principes dans les grandes lignes, comme le travail des enfants, le travail forcé ou encore les heures de travail. En plus de ces principes « classiques », les trois organisations ont également inclus la notion de « diversité et équité des chances ». En effet, chacune souhaite développer la proportion des femmes au sein du personnel, et notamment, la proportion des femmes dans son management.

Nous noterons que Danone va plus loin dans cette notion en donnant une mesure supplémentaire, celle du prorata de personnes employées en France ayant le statut d'handicapé. Coca-Cola HBC fait également des précisions supplémentaires par rapport aux deux autres entreprises en indiquant, dans sa politique, qu'elle souhaite offrir les mêmes opportunités à toutes les personnes quel que soit leur sexe, mais aussi leur origine, leur âge ou leur religion. Cependant, elle ne donne aucune mesure de performance sur ses sujets.

Enfin, Coca-Cola HBC et Unilever mesurent chaque année l'engagement de leurs employés au travers d'une enquête. Il s'agit plus précisément de donner le pourcentage des employés qui sont en ligne avec leur vision, leurs engagements.

#### (2) Sécurité, santé et bien-être

Les employés étant fondamentaux pour faire tourner une entreprise et donc pour assurer sa croissance, leur santé et leur sécurité sont des points de plus en plus pris en compte par les entreprises. D'autant plus que des facteurs comme le vieillissement de la population, les aspirations des nouvelles générations en termes de travail, ou encore la frontière de plus en plus floue entre santé et sécurité (absentéisme lié au stress, etc.), ne facilitent pas la tâche des entreprises à offrir un cadre de travail que les employés ressentent comme sûr et sain.

C'est pourquoi nous retrouvons des mesures communes entre les entreprises. Coca-Cola HBC, Danone et Unilever donnent chacune des mesures sur les accidents survenus à leurs employés durant l'année. Bien que les mesures ne soient pas complètement identiques, notamment à cause de leurs activités principales qui sont différentes<sup>33</sup>, elles restent comparables pour le lecteur.

De plus, les entreprises mettent chacune des actions visant à promouvoir un mode de vie sain de ses employés. Cependant, ici, les mesures de performance données sont beaucoup moins comparables. En effet, Coca-Cola HBC ne donne aucune mesure, uniquement des exemples « textes » d'actions menées, Unilever donne quant à elle le nombre d'employés ayant profités de ses actions et Danone utilise une tout autre mesure en donnant le nombre de personnes bénéficiant d'une couverture santé. Enfin, Coca-Cola et Danone partagent une dernière mesure liée à la santé de leurs employés, le taux d'absentéisme, sujet qui n'est pas du tout abordé par Unilever.

### (3) Talents et formations

Les trois entreprises veulent dynamiser leur croissance notamment en attirant de nouveaux talents et en continuant à maintenir les employés actuels à leur meilleur niveau de performance.

Pour cela, elles offrent chacune des opportunités d'apprentissage, bien que différentes.

Unilever développe très fort sa volonté d'attirer de jeunes diplômés d'université et donne dès lors des mesures comme le nombre de candidatures reçues de jeunes diplômés. La partie consacrée à sa stratégie d'attirer et de garder de nouveaux talents est d'ailleurs la plus importante dans les sujets qui concernent son capital humain.

Coca-Cola HBC développe aussi cette volonté d'attirer de nouveaux talents mais donne plutôt des mesures sur la rétention de ces derniers ou le nombre de *management trainees* accueillis durant l'année. Cependant, ce sujet est mis en parallèle avec la volonté d'offrir des opportunités d'apprentissage aux employés existants. L'entreprise donne des lors des informations sur le type de formations qu'elle dispense, le nombre de personnes qui en ont profité ou le nombre d'heures dispensées.

---

<sup>33</sup> Coca-Cola HBC donne une mesure liée au nombre de kilomètres parcourus alors que Danone et Unilever préfèrent une mesure liée au nombre d'heures travaillées

Danone, enfin, bien qu'elle dise vouloir attirer de nouveaux talents, ne développe pas le sujet et se concentre plutôt à expliquer son programme pour développer les talents qu'elle emploie déjà actuellement. Ces mesures de performance tournent donc uniquement autour des opportunités de formations qu'elle offre, comme le nombre d'heures dispensées ou le nombre d'employés ayant suivi au moins une formation.

Pour ce sujet sur les talents, les informations sur les mesures ne sont que moyennement comparables entre les entreprises. D'un côté les mesures relatives aux formations sont assez similaires et classiques (nombre d'heures, de personnes, etc.). De l'autre, les stratégies liées à l'attraction de nouveaux talents sont expliquées de manière complètement différente et les mesures sont donc très peu comparables.

Pour terminer, nous noterons qu'aucune des trois entreprises ne donne d'informations quant aux budgets déployés pour les formations, la sécurité ou la santé. Le lecteur ne peut donc pas savoir qu'elle a été l'impact monétaire direct de ses actions sur les entreprises, ces dernières ne donnant dans leur rapport financier que les montants globaux liés aux coûts des employés.

## **D. Capital manufacturier**

Le capital manufacturier est une des six formes de capital les moins abordées par Coca-Cola HBC, Danone et Unilever. La plupart des informations fournies sont liées à une volonté de vouloir mieux maîtriser les coûts attachés aux usines. De plus, les indicateurs de performance que les entreprises utilisent pour ce type de capital se recoupent souvent avec d'autres capitaux, et notamment le capital environnemental. Nous détaillons les informations données par Coca-Cola HBC et Unilever, Danone faisant complètement l'impasse sur le capital manufacturier et cela dans ses trois rapports publiés cette année (le rapport intégré, le rapport économique et social et le document de référence).

### **Coca-Cola HBC**

Sur les trois entreprises analysées, Coca-Cola HBC est celle qui fournit le plus de détails sur son capital manufacturier. En effet, bien que son objectif reste assez classique, à savoir la maîtrise des coûts et l'optimisation de ses infrastructures, elle fournit différentes mesures de performance dans son rapport intégré.

L'entreprise détaille les points importants de stratégie avec les mesures de performance associées, qui sont reprises dans le Tableau 12.

Stratégie	Mesures de performance
Centraliser les fonctions administratives, diminuer le nombre d'usines et transformer les usines existantes en « méga-usines » plus rentables (c'est-à-dire augmenter les lignes de production par usine).	<p>Le pourcentage de réduction du nombre d'usines depuis 2008.</p> <p>Le nombre d'usines détenues chaque année (décroissant).</p> <p>Le nombre de lignes de production par usine chaque année (croissant).</p>
Réduire l'intensité de la consommation d'eau et d'énergie dans les processus de production dans le but de démontrer qu'avoir de bons résultats ne signifient pas consommer plus de ressources.	<p>L'amélioration du ratio de l'utilisation de l'eau.</p> <p>Le nombre d'usines ayant complètement éliminés les déchets mis en décharge.</p> <p>Les budgets (en millions d'euros) dépensés pour la réduction de la consommation d'eau et la consommation d'énergie.</p>

*Tableau 12 - Capital manufacturier : Coca-Cola HBC*

Pour ces deux éléments de sa stratégie, il paraît assez évident que le premier donne des mesures de performances supplémentaires par rapport à celle déjà données par Coca-Cola HBC tandis que le deuxième reprend celles déjà détaillées dans la politique environnementale.

Coca-Cola HBC ne développe pas le sujet du transport de ses marchandises alors que les camions que l'entreprise détient font évidemment partie de son capital manufacturier. Cependant, dans le capital environnemental, l'entreprise indique qu'elle développe des moyens de transports alternatifs afin de réduire ses émissions de CO<sub>2</sub>.

### **Unilever**

Unilever détaille son capital manufacturier en deux « types » de bâtiments, selon leur fonction : les bâtiments manufacturiers (ses usines) et les bâtiments logistiques (ses entrepôts). Son objectif global est également la maîtrise des coûts et elle a des objectifs particuliers pour chaque type de bâtiments.

- Bâtiments manufacturiers

Tout d'abord, Unilever indique qu'elle a la chaîne logistique numéro un mondial selon Gartner<sup>34</sup> et donne le nombre d'usines qu'elle détient, ainsi que le nombre de pays dans lesquels elles sont implantées. De plus, elle donne quelques informations sur les stratégies mises en place pour celles-ci (Tableau 13).

<b>Stratégie</b>	<b>Mesures de performance</b>
Transformer presque la moitié de ses usines en des méga-structures fournissant le monde entier.	Le montant en millions d'euros qu'elle estime épargner avec ces adaptations.
Investir dans l'éco-production.	L'augmentation relative de leurs ventes par usine depuis 2009  L'estimation des coûts évités (en millions d'euros) grâce à l'éco-production depuis 2008.
Mesurer l'impact environnemental des usines.	Le nombre de tonnes de déchets non-dangereux mis en décharge et la diminution de cette mesure depuis 2008.

*Tableau 13 - Capital manufacturier : Unilever (bâtiments manufacturiers)*

- Bâtiments logistiques

Unilever donne le nombre d'entrepôt qu'elle détient ainsi que ses sujets de préoccupation pour ceux-ci, repris dans le Tableau 14.

<b>Stratégie</b>	<b>Mesures de performance</b>
Réduire les émissions de CO2 liées aux transports des marchandises	Le nombre de kilomètres parcourus chaque année pour transporter ses produits.  La réduction de CO2 réalisée sur ses transports par rapport à l'année précédente.
Centraliser ses fonctions de stockage avec un contrôle du réseau logistique de plus en plus performant afin d'améliorer le service aux clients.	/

*Tableau 14 - Capital manufacturier : Unilever (bâtiments logistiques)*

<sup>34</sup> Gartner est une entreprise de consultance et de recherche dans le domaine des techniques avancées.

Pour arriver à diminuer les émissions de CO2 liées aux transports, Unilever réduit le transport par camion, utilise des véhicules rejetant moins de CO2 et consommant moins de carburant, utilise des moyens de transports alternatifs (trains, bateau).

### **Analyse comparative**

Les données fournies par Coca-Cola HBC et Unilever ne sont pas réellement comparables malgré que leur objectif soit similaire, à savoir créer de grosses usines avec de plus grandes capacités de production. Les seules données comparables sont celles relatives à l'impact sur l'environnement, mais celles-ci ont déjà été développées dans le capital environnemental.

De plus, nous pouvons soulever que la tendance est à la création de sites de production de plus en plus grands. Il en va donc de se poser la question sur l'impact humain. En effet, Coca-Cola donne clairement la réduction de son nombre d'usines, mais ne donne pas en contrepartie, le nombre de personnes qui ont perdu leur emploi ou si ces personnes ont été délocalisées vers les sites dont le nombre de lignes de production ont été augmentées.

Enfin, il est assez regrettable que Danone ne donne aucune information sur son capital manufacturier. D'autant plus que certaines mesures sont assez faciles à donner, comme le nombre d'usines détenues ou leur répartition géographique. Mais il s'agit là d'un choix fait par Danone, comme tous les autres, de publier ou non telle ou telle information. Nous reviendrons sur ce point dans le chapitre suivant qui donne une analyse critique de ces résultats.

## **E. Capital intellectuel**

Le capital intellectuel est le cinquième et dernier capital non-financier dont nous allons analyser les mesures données par les entreprises. Tout d'abord, rappelons qu'il s'agit des actifs incorporels, comme la marque et sa réputation, des propriétés intellectuelles, comme les brevets ou les licences. Ce sont principalement les éléments qui peuvent fournir des avantages compétitifs significatifs aux entreprises. Dès lors, par leur nature, ce ne sont pas des sujets très développés par les entreprises dans leur rapport, voire pas du tout. D'ailleurs, Coca-Cola HBC est le seul à reprendre la typologie des six capitaux définis par l'IIRC et est aussi le seul à donner des mesures sur le capital intellectuel. Elle donne notamment le nombre de plaintes reçues ainsi que le résultat d'une enquête comme mesure de satisfaction du consommateur, et donc, indirectement de la valeur de la marque à leurs yeux. Elle explique également qu'elle offre un portefeuille de marque taillé pour répondre aux demandes des consommateurs pour

chaque occasion. Au final, il s'agit donc plus d'une explication des stratégies pour développer le nombre de consommateurs et leur fidélité, plutôt qu'un réel développement des technologies exclusives utilisées ou des licences détenues.

Cependant, cela paraît assez logique que de telles informations ne paraissent pas dans les rapports. Les entreprises font des choix sur les éléments qu'elles publient et n'ont pas de réel intérêt à expliquer ce qui leur donne un avantage compétitif. Enfin, pour ce qui est de la marque et de sa réputation, Coca-Cola HBC, Danone et Unilever essaient déjà de faire transparaître via les autres formes de capitaux non-financiers que leur marque et leurs produits sont responsables et que l'entreprise essaie d'agir dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

### **Conclusion générale**

Après avoir analysé les méthodes de mesures des capitaux non-financiers de Coca-Cola HBC, Danone et Unilever, nous pouvons conclure qu'elles sont globalement assez similaires d'une organisation à l'autre, notamment pour le capital environnemental. La raison la plus évidente à cela est qu'elles font toutes les trois parties du même secteur d'activité et ont donc les mêmes préoccupations concernant leur écosystème. Cependant, chacune d'entre elles a une sensibilité différente.

Tout d'abord, Coca-Cola HBC est l'organisation qui donne le plus de mesures financières relatives à ces actions et particulièrement le montant qu'elle a investi. C'est aussi la seule organisation qui parle de ces actions comme moyens pour améliorer sa réputation. C'est donc, à mon sens, l'organisation la plus tournée « argent ».

Danone, ensuite, est l'organisation la plus engagée pour la santé. De par ses catégories de produits, mais surtout pour les mesures qu'elle donne dans le cadre de son capital sociétal. L'organisation a vraiment à cœur d'avoir des produits nutritionnellement sains et de le communiquer à ses consommateurs.

Enfin, Unilever développe bien plus le capital social et sociétal que ses initiatives pour développer son capital humain. Pour ce dernier, l'organisation ne détaille que quelques actions menées pour améliorer la santé sans rentrer dans les détails et se « rattrape » en développant sa stratégie pour attirer les nouveaux talents. Par contre, l'organisation apportant une grande importance à améliorer les conditions de vie des personnes vivant dans les pays émergents, son capital social est un des sujets les plus développés dans son rapport.

---

## Chapitre 7 – Analyse critique

---

### Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons une analyse critique de l'étude de cas. Cette analyse se détache un peu de son but premier qui était de mesurer les capitaux non-financiers. Nous donnons plutôt ici les éléments qui mettent en relief pourquoi Coca-Cola HBC, Danone et Unilever sont motivés à publier de telles mesures, quelle est leur approche au reporting intégré et quelles sont les remarques globales que nous avons pu en tirer.

### Motivation à implémenter le reporting intégré

Dans le monde volatile d'aujourd'hui, les organisations ne peuvent plus considérer que leurs activités à court terme et doivent trouver des réponses à leurs risques et opportunités sur long terme. Ce raisonnement est d'autant plus vrai pour des entreprises comme Coca-Cola HBC, Danone et Unilever qui dépendent sévèrement du capital environnemental pour la fabrication de leurs produits. Elles n'ont donc aucun intérêt à détruire des ressources naturelles aujourd'hui qu'elles ne pourront pas récupérer à long terme.

De plus, mesurer les capitaux non-financiers permet aux organisations de prendre conscience de leurs impacts sur leur écosystème. Dès lors, elles ont une meilleure compréhension de leur création de valeur. Qui plus est, lorsqu'elles tiennent compte de la valeur qu'ont ces capitaux non-financiers dans leurs décisions stratégiques, elles profitent de plusieurs avantages :

- Moins de coûts : en mesurant leurs impacts sur l'environnement et la société, les organisations peuvent réagir et mettre en place une politique durable permettant d'assurer une production capable de résister aux risques futurs et qui réduit leurs coûts tout en diminuant leurs impacts.
- Moins de risques : les organisations sont mieux informées et peuvent donc prendre des décisions plus réfléchies, en ayant pesé tous les avantages et inconvénients.
- Plus de confiance : les informations étant plus comparables et mieux connectées entre elles, les parties prenantes ressentent les rapports comme plus clairs et, dès lors, comme plus transparent, ce qui a pour effet d'accroître leur confiance envers l'organisation.

## **Approche au reporting intégré**

Bien que nous ayons conclu dans le chapitre précédent que les organisations donnaient des mesures de performance similaires pour leurs capitaux non-financiers, leur approche au reporting intégrée est assez différente.

### **Unilever**

Unilever ne publie pas un seul et unique rapport chaque année. En effet, à l'heure actuelle, l'organisation publie chaque année deux rapports principaux dans lesquels elle publie des informations sur ces capitaux non-financiers.

Le rapport principal est son « Annual rapport and accounts » et est divisé en plusieurs grandes parties. Il commence avec un rapport stratégique, suivi d'une section détaillée sur sa gouvernance et termine par une partie « classique » sur ses états-financiers. La partie considérée dans cette étude de cas est le rapport stratégique, qui présente notamment son business model. Ce dernier est construit autour du « plan d'Unilever pour un Mode de Vie Durable », un plan pour atteindre trois objectifs principaux : « améliorer la santé et le bien-être », « réduire l'impact sur l'environnement » et « améliorer les conditions de vie ».

Cependant, dans le rapport stratégique, seuls les résultats globaux de ces objectifs sont inclus. Pour avoir tous les détails sur les engagements environnementaux et sociaux, Unilever renvoie le lecteur à un second rapport uniquement disponible en ligne, le « Sustainable Living Report », qui est le rapport principal de développement durable. Ce dernier donne tous les résultats d'Unilever par rapport à ses objectifs.

De plus, dans le but d'apporter plus de transparence, Unilever fournit chaque année des explications supplémentaires sur comment les mesures de performance ont été préparées. Enfin, depuis 2011, Unilever a recours volontairement à un audit des données non-financières. Pour l'entreprise, ces attestations externes et indépendantes permettent une amélioration de la qualité, de la rigueur et de la crédibilité des données publiées. Par ailleurs, comme aucun standard n'existe pour ces données, Unilever a besoin de ces attestations pour assurer leur crédibilité auprès des parties prenantes.

## **Danone**

Danone publie chaque année trois rapports : un rapport économique et social, un document de référence et un rapport intégré.

Tout d'abord, le rapport économique et social est comparable dans la forme au rapport stratégique d'Unilever que nous venons d'évoquer. C'est une publication qui donne beaucoup d'exemples textuels sur les actions menées durant l'année, sur les bénéfices de leurs produits, etc. Les seules mesures de performance financières et non-financières disponibles sont les résultats globaux. Pour avoir plus de détails sur ces derniers, Danone renvoie le lecteur à son rapport intégré.

Le rapport intégré de Danone est décomposé selon ses quatre objectifs : « entreprendre autrement », « pour une alimentation plus saine », « pour un monde plus durable », « au service de tous ». Chaque objectif est décomposé en colonnes reprenant les différents engagements, avec un paragraphe sur les enjeux de ces derniers, un paragraphe sur l'approche de Danone ainsi que résultats sur les indicateurs clés de performance. Cette présentation est concise pour le lecteur, un principe directeur du reporting intégré. Un exemple de cette présentation est disponible à l'annexe 3, elle donne la présentation de l'objectif « pour alimentation plus saine ».

Enfin, le document de référence est un document « texte » donnant tous les détails des informations publiées dans les deux autres rapports plus visuels. Nous y retrouvons toutes les démarches pour mesurer les capitaux non-financiers, la gouvernance détaillée de l'entreprise ainsi que les états financiers. Comme son nom l'indique c'est donc bien la source de référence pour le lecteur qui se poserait des questions sur les données présentées dans les deux autres rapports.

## **Coca-Cola HBC**

Des trois organisations analysées, Coca-Cola HBC est la seule qui ne publie qu'un rapport unique par an, son reporting intégré. Bien qu'il soit divisé en plusieurs grosses sections (un rapport stratégique, un rapport sur sa gouvernance et un rapport sur ses états financiers), avoir toutes les informations reprises au même endroit permet d'avoir plus facilement une image globale des activités de l'entreprise. La partie analysée dans le cadre de notre étude de cas est le rapport stratégique.

Pour présenter son business model, Coca-Cola HBC décompose les capitaux nécessaires à son processus de création de valeur selon le modèle de l'IIRC et ses six formes de capital différentes. L'organisation donne également les pages du rapport qui font référence à chacune des formes de capital. Il est donc très facile pour le lecteur de s'y retrouver et de savoir quelles activités, quels projets ou quelles actions influencent le capital qui l'intéresse. Cette décomposition claire n'est pas valable dans les rapports de Danone et Unilever. Dès lors, même si certains de leurs capitaux sont facilement identifiables, comme le capital économique ou le capital environnemental, identifier leur impact sur, par exemple, le capital manufacturier est plus complexe.

### **Remarques globales**

Premièrement, les trois organisations utilisent le plus souvent des données relatives (en pourcentage ou par rapport à une quantité) pour donner leurs mesures de performance. Cette démarche facilite la comparaison entre les données d'année en année mais également la comparaison entre les organisations. D'autant plus, qu'ici, les organisations faisant parties du même secteur d'activité, les thèmes abordés dans les rapports sont souvent les mêmes. De plus, ces mesures sont plus pertinentes pour le lecteur que des mesures « brutes » car elles ne dépendent pas de la taille de l'organisation, de sa capacité de production ou encore de son nombre d'employés. Coca-Cola HBC, Danone et Unilever suivent donc bien un des principes directeurs de l'IIRC qui est la comparabilité des données.

Deuxièmement, comme énoncé dans le Cadre de Référence de l'IIRC, les capitaux sont interdépendants. Dès lors, durant l'étude de cas, il a parfois été difficile de classer des éléments ou des mesures de performance dans une forme de capital particulière. Nous pouvons citer comme exemple les efforts en matière de réduction d'émissions de CO2 liées aux transports par camions. Cet objectif peut définitivement être repris dans le capital environnemental mais le classer dans le capital manufacturier ne serait pas faux non plus.

Troisièmement, les informations contenues dans les rapports sont choisies par les entreprises. Tout d'abord, celles-ci ne peuvent pas tout inclure dans leurs rapports, elles doivent faire des choix pour que ces derniers restent relativement concis. De plus, en fonction de leur vision individuelle, chaque entreprise donne les informations qu'elle considère comme les plus pertinentes. Enfin, il n'est pas certain que les entreprises souhaitent tout publier. Il paraît évident que certains éléments, comme ceux appartenant au capital intellectuel, soit gardés en interne afin de ne pas perdre d'avantages compétitifs. Pour ces différentes raisons, il est dès lors normal que chacune des organisations ait des rapports avec leurs spécificités propres.

Enfin, à l'exception du reporting intégré de Coca-Cola HBC qui détaille ces capitaux non-financiers et ses engagements pour un développement durable selon ses quatre priorités stratégiques, les rapports intégrés de Danone et Unilever sont très ressemblant à des rapports de développement durable « classiques ». En effet, nous avons d'une part Coca-Cola HBC qui applique le Cadre de Référence de l'IIRC dans sa totalité, en répondant à tous les principes directeurs et en incluant tous les éléments constitutifs et, d'autre part, Danone et Unilever qui ont une approche plus libre du reporting intégré. Ces dernières ont en effet plus tendance à appliquer quelques éléments du Cadre de Référence à leur rapport quand ceux-ci permettent d'améliorer leur contenu. Par exemple, Danone facilite la comparaison de ses données en incluant les informations pour l'année 2016 et l'année 2015. Unilever, quant à elle, favorise la connectivité de ses informations en créant un rapport uniquement disponible en ligne (il suffit d'un clic pour passer d'une page qui renvoie vers une autre).

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons relevé des remarques que nous avons pu tirer de notre étude de cas. Même si les rapports intégrés des organisations analysées sont encore très différents globalement, il y a un réel effort de ces dernières d'avancer vers une harmonisation pratique. Cela se ressent notamment dans le choix des indicateurs de performance qui suivent les mêmes thèmes. De plus, Coca-Cola HBC, Unilever et Danone sont trois organisations intimement convaincues des bienfaits du reporting intégré, il est dès lors fort probable qu'elles continuent sur leur lancée.

---

## Conclusion

---

Ce mémoire avait pour but d'analyser comment une organisation mesure ses capitaux non-financiers et a été appliqué au cas de Coca-Cola Hellenic Bottling Company, Danone et Unilever.

Après avoir passé en revue les aspects théoriques sur le contexte dans lequel le reporting intégré est apparu et sur son développement jusqu'à aujourd'hui, nous avons présenté les résultats de notre analyse. Nous avons conclu que les méthodes de mesure des capitaux non-financiers utilisées par ces trois organisations étaient sensiblement les mêmes malgré quelques divergences, notamment dues à leur vision individuelle. Nous avons également dressé quelques remarques sur leur implémentation globale du reporting intégrée qui, elle, varie beaucoup plus d'une organisation à l'autre.

Cependant, ce qui a été présenté ici n'est qu'un pan d'analyse possible par rapport à la multitude d'informations publiée par Coca-Cola HBC, Danone et Unilever. Il y a en effet plusieurs aspects importants du reporting intégré qui n'ont pas été inclus dans cette étude de cas alors que les organisations les abordent. Nous noterons par exemple que chacune d'entre elle détaille le processus de sélectivité pour déterminer les aspects matériels qu'elles incluent dans leurs rapports. Par ailleurs, il aurait aussi pu être intéressant d'analyser l'évolution des mesures des capitaux non-financiers dans le temps, de se rendre compte de l'évolution de chacune.

Pour terminer, nous exprimons notre avis sur le fait qu'il serait idéal, dans un futur proche, que les organisations du monde entier aient la même approche de leur rapport et que des mesures de capitaux non-financiers standardisées soient développées afin que n'importe quelle partie prenante puisse comparer ces dernières. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que le reporting intégré est encore une pratique récente et que le Cadre de Référence de l'IIRC, le cadre le plus utilisé à l'heure actuelle pour implémentation du reporting intégrée, a été publié il y a moins de quatre ans. Il existe encore donc tout un avenir d'améliorations possibles vers des publications d'entreprises intégrées.

---

## Bibliographie

---

- Abeyssekera, I. (2013). A template for integrated reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 227-245.
- ACCA (2013), *What do investors expect from non-financial reporting?* En ligne <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/sustainability-reporting/tech-tp-wdir.pdf>
- ACCA. (2016). *Meeting users' information needs: The use and usefulness of Integrated Reporting.* En ligne [http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/Technical/integrate/pi-use-usefulness-ir.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/integrate/pi-use-usefulness-ir.pdf)
- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Black Sun. (2014). *Relizing the benefits: The impact of integrated reporting.* London: International Integrated Reporting Council
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2015). *L'entretien.* Paris: A. Colin
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120-1156.
- Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59(3), 273-283.
- Busco, C. (2014). Integrated Reporting: From Concept to Practice. *Accountancy Ireland*, 46(2), 3.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., & Romi, A. (2014). The International Integrated Reporting Framework: Key Issues and Future Research Opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90-119.
- de Graaf, B.C., & Steens, H. B. A. (2015). Integrated Reporting and its presumed benefits; what does science say? *Management Control & Accounting*, 3, 18-26.
- de Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-1067.
- Dewanti, P. W., Anantha, T. G., & Widasari, C. (2017). *The readiness of integrated reporting (IR) implementation on companies publishing sustainability report in 2015.* Paper presented at the The 3rd PIABC (Parahyangan International Accounting and Business Conference).

- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166-185.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*: John Wiley & Sons.
- European Commission. (2014). *Corporate Social Responsibility National Public Policies in the European Union: Compendium 2014*. En ligne <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/corporate-social-responsibility-national-public-policies-european-union-compendium-2014>
- EY. (2013). *Integrated reporting: Tips for organizations on elevating value*. En ligne [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-tips-for-organizations-on-elevating-value/\\$FILE/EY-integrated-reporting-tips-for-organizations-on-elevating-value.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-tips-for-organizations-on-elevating-value/$FILE/EY-integrated-reporting-tips-for-organizations-on-elevating-value.pdf)
- EY. (2014). *IIRC Integrated Reporting Framework: Executive summary*. En ligne [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-iirc-integrated-reporting-framework/\\$FILE/EY-iirc-integrated-reporting-framework.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-iirc-integrated-reporting-framework/$FILE/EY-iirc-integrated-reporting-framework.pdf)
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & Garcia-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. *Business strategy and the environment*, 23(1), 56.
- García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J.-V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International Business Review*, 22(5), 828-838.
- GRI. (s.d.). *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. En ligne <https://www.globalreporting.org/information/g4/Pages/default.aspx>
- Havlová, K. (2015). What Integrated Reporting Changed: The Case Study of Early Adopters. *Procedia Economics and Finance*, 34, 231-237.
- Higgins, C., Charl de Villiers, P. J. P., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1090-1119.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2011). The consequences of mandatory corporate sustainability reporting. *Harvard Business School Research*. Working Paper 11-100.
- IBR. (2012). *Norme ISA 320, Caractère significatif lors de la planification et de la réalisation d'un audit*. En ligne [https://www.ibr-ire.be/nl/regelgeving/normen\\_en\\_aanbevelingen/isas/Documents/ISA%20update%202015/French/ISA%20320-%20Mars%202012.pdf](https://www.ibr-ire.be/nl/regelgeving/normen_en_aanbevelingen/isas/Documents/ISA%20update%202015/French/ISA%20320-%20Mars%202012.pdf)

- IIRC. (2011). *Towards integrated reporting: Communicating value in the 21st century*. En ligne [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011\\_spreads.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf)
- IIRC. (2013). *Cadre de Référence Internationale portant sur le Reporting Intégré*. En ligne <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORKFrench.pdf>
- IIRC & Black Sun. (2014). *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*. En ligne <http://integratedreporting.org/resource/realizing-the-benefits-the-impact-of-integrated-reporting/>
- Ioana, D., & Adriana, T. (2013). New corporate reporting trends. Analysis on the evolution of integrated reporting. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1221-1228.
- ISO. (s.d.). *ISO 14000 – Management environnemental*. En ligne <https://www.iso.org/fr/iso-14001-environmental-management.html>
- King Committee on Corporate Governance. (2009). *King Report on Governance for South Africa*: Institute of Directors, Southern Africa.
- KPMG. (2011). *Integrated Reporting: Performance insight through Better Business Reporting*. En ligne <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2012/06/KPMG-Integrated-Reporting-Performance-Insight-Through-Better-Business-Reporting-Issue-2.pdf>
- KPMG (2013), *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*, KPMG International. En ligne <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf>
- Krzus, M. P. (2011). Integrated reporting: if not now, when? *Zeitschrift fuer Internationale Rechnungslegung*, 6, 271-276.
- Makiwane, T. S., & Padia, N. (2013). Evaluation of corporate integrated reporting in South Africa post King III release South Africa-an exploratory enquiry. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 6(2), 421-438.
- OCDE. (2014). *The Evolution of Corporate Reporting for Integrated Performance*. En ligne <https://www.oecd.org/sd-roundtable/papersandpublications/The%20Evolution%20of%20Corporate%20Reporting%20for%20Integrated%20Performance.pdf>
- Peräkylä, A. & Ruusuvaori, J. (2011). *Analyzing talk and text*. Dans : Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.) (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 529–543. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications, Inc.
- Phillips, D., Watson, L., & Willis, M. (2011). Benefits of Comprehensive Integrated Reporting. *Financial Executive*, 27(2), 26-30.

- PWC. (2013). *Point of view: Integrated Reporting - Going beyond the financial results*. En ligne <https://www.pwc.com/us/en/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf>, consulté le 2 octobre 2016.
- PWC. (2015). *Implementing Integrated Reporting*. En ligne <https://www.pwc.com/gx/en/audit-services/publications/assets/pwc-ir-practical-guide.pdf>
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*. 4th edition. London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Soyka, P. A. (2013). The International Integrated Reporting Council (IIRC) integrated reporting framework: toward better sustainability reporting and (way) beyond. *Environmental Quality Management*, 23(2), 1-14.
- Thomson, I. (2015). 'But does sustainability need capitalism or an integrated report' a commentary on 'The International Integrated Reporting Council: A story of failure' by Flower, J. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 18-22.
- Truscot. (2013). *Natural Capital at risk: the top 100 externalities of business*. En ligne <http://naturalcapitalcoalition.org/wp-content/uploads/2016/07/Trucost-Nat-Cap-at-Risk-Final-Report-web.pdf>
- Uyar, A. (2016). Evolution of Corporate Reporting and Emerging Trends. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 27(4), 27-30.
- van Bommel, K. (2014). Towards a legitimate compromise? An exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157-1189.
- WBCSD. (2013). *Reporting matters – Improving the effectiveness of reporting – WBCSD baseline report 2013*, World Business Council on Sustainable Development, Geneva. [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

---

## Liste des tableaux

---

Tableau 1 - Les principes directeurs (IIRC, 2013, p.7) .....	24
Tableau 2 - Les éléments constitutifs (IIRC, 2013, p.7).....	28
Tableau 3 - Mesures de performance des engagements sur le climat.....	43
Tableau 4 - Mesures de performance des engagements sur l'eau .....	47
Tableau 5 - Mesures de performance des engagements sur les déchets .....	50
Tableau 6 – Mesures de performance des engagements sur l’agriculture durable .....	52
Tableau 7 - Mesures de performances des engagements sur la santé et le bien-être.....	57
Tableau 8 - Danone Communities .....	61
Tableau 9 - Fonds Danone pour l'écosystème.....	61
Tableau 10 - Fonds Carbone Livelihoods .....	62
Tableau 11 - Mesures de la performance du capital humain .....	66
Tableau 12 - Capital manufacturier : Coca-Cola HBC.....	70
Tableau 13 - Capital manufacturier : Unilever (bâtiments manufacturiers) .....	71
Tableau 14 - Capital manufacturier : Unilever (bâtiments logistiques).....	71

---

## Liste des figures

---

Figure 1 - Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century (IIRC, 2011) (adapté et traduit) .....	4
Figure 2 - « Integrated Reporting <IR> » (IIRC, s.d.).....	14
Figure 3 - « Valeur créée pour l’organisation et pour autrui » (IIRC, 2013) .....	33

