

Institut RSE

M A N A G E M E N T



LE CONSEIL EN REPORTING EXTRA-FINANCIER

**Après une décennie d'installation,
l'avènement du reporting de 2^o génération**

OU VA LE REPORTING RSE à l'horizon 2015 2020 ?

**Présentation de Patrick d'Humières
sourcée au contact des acteurs internationaux du
reporting et de la RSE**



octobre 2013

Deux décennies de gestation laborieuse de la RSE...



- Depuis les premiers rapports environnementaux des chimistes (DOW) et des pétroliers (Shell), **en réponse aux critiques des ong...**



- Depuis la venue de **la GRI en Europe** et la formalisation de son référentiel en logique «parties prenantes », dans les années 90



- Depuis la mise en place de **ratings extra-financiers** appelant des données RSE de la part des entreprises, pour les fonds ISR

- Depuis la 1^o **loi** obligeant au reporting extra-financier des cotées (France, 2001) dans la foulée de pratiques pionnières (RSA, UK...)

- Il s'est développé **des « rapports RSE » en marge de l'information obligatoire des entreprises , réactifs et communicants**

- **Dont les critiques se sont imposées** : trop d'images, pas de normes ni de règles, une instrumentalisation des acteurs etc...



et le tournant des années 2010 : du rapport au reporting



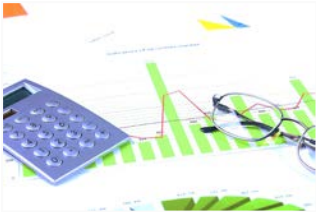
- Sous la pression essentielle des **investisseurs** ISR et PRI) qui ont imposé des principes de transparence, de pertinence, de comparabilité
- Avec l'affirmation du « **comply or explain** » qui s'est imposé en Europe en contrepoint de la démarche « catalogue » (GRI G 1 & 2)
- Et du fait de **la pression grandissante des enjeux** de développement durable sur le business, alimentant les diligences (climat, droits humains & sociaux...)
- Avec l'affirmation de **référentiels internationaux larges**, type OCDE mais aussi UNGC, PRI, ISO 26000, qui ont légitimé la RSE,

- Une méthode de reporting s'est imposée progressivement, au contact grandissant de l'information financière (« one report »)
- Ouvrant un nouvel âge du reporting dit « extra-financier » dont on peut observer les tendances de fond à l'œuvre vers 2015-2020...



Le reporting, outil de la preuve (nécessaire) en RSE !

« don't tell me, prove me »



- Le reporting a quitté le terrain des outils de communication pour rejoindre celui des politiques de développement durable (**indicateurs de résultats**)
- Autour d'une fonction de démonstration par la preuve - les résultats d'une année à l'autre (**évolutions**) – des efforts de DD indiqués
- Posant l'engagement (comitment) des dirigeants à faire évoluer leurs modèles **dans un sens durable** (cf. définitions Iso, CE...)
- Et s'inscrivant dans des analyses détaillées des problématiques sociales, environnementales et sociétales des groupes (**pertinence**)



- MAIS tout en continuant de **sacrifier à la facilité** des bonnes pratiques, de la philanthropie, des résultats « à la main », discontinus et trop abondants (« carpet bombing »)
- **ENCORE trop loin des vrais enjeux** : la gestion de la supply-chain, la corruption, les actions énergie-climat, d'une façon consolidée, allant à l'essentiel et lisible....



Le reporting RSE pose encore des problèmes en 2013...



La **fiabilité des données** est encore très relative, même sur des aspects fondamentaux (énergie, CO2, eau, emploi...)



Il reste inspiré par la **logique catalogue des questionnaires et des normes** (type loi G2), sans hiérarchie: il ne fait **pas de choix d'utilisateurs**



Il ne peut pas encore s'inscrire dans des démarches de comparaison faciles, faute de travaux **sectoriels** suffisants



Il cache les **problématiques locales** derrière des données consolidées au niveau groupe qui ne sont pas bien détaillées



Il bénéficie de peu de **vérifications**, lesquelles restent limitées et opaques (protocoles définis avec l'auditeur), peu éclairantes



Il hésite encore à se rapprocher de l'information financière et à **intégrer** l'analyse stratégique du modèle et de ses impacts

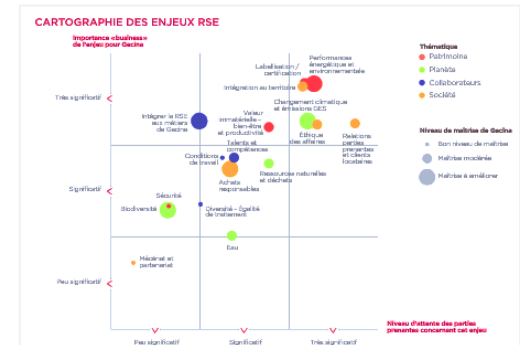
Avec sa complexité croissante, on oublie sa finalité !



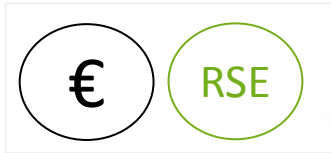
- On découvre la complexité technique de l'exercice de reporting qui ne se limite plus à un « rapport » mais qui est **un processus lourd (SI)**
- Avec des **exigences de définition, de périmètre, de traçabilité, de consolidation, de sélection et de hiérarchisation, de commentaire**
- Et on cède à la tentation quantitative pour ne pas découvrir l'absence d'une vision stratégique de gestion des impacts DD (**Kpis**)
- En se calant **sur la conformité** à la loi et à des référentiels d'engagement - exemple des niveaux GRI qui sont instrumentalisés



- Alors qu'on doit partir de la formulation d'un projet de DD, en lien avec les enjeux importants et les attentes parties prenantes (**carte de matérialité**), pour rentrer dans l'information de gouvernance
- Et rendre compte « sincèrement » d'une trajectoire de progrès durable (**objectifs**). L'exercice de communication est ailleurs....



Le « bon reporting » n'est plus défensif mais démonstratif



- Un bon reporting RSE doit chercher à **compléter l'information financière pour donner une vision juste du modèle d'affaire**
- En donnant aux investisseurs les éléments nécessaires à leur jugement fondé sur **des analyses de résultat « complètes »**

- Ce qui suppose que l'entreprise ait retourné sa contrainte RSE en une **recherche de gain** pour améliorer son modèle à terme, soit une **vision constructive** et non défensive uniquement...
- Qu'elle ait une vision « matérielle » de ses enjeux et non sélective, **pour que sa gouvernance apprécie « le risque sociétal »**, partant des interpellations sociétales identifiées



On est rentré dans une nouvelle discipline du management

*Les défis du reporting RSE pour dégager une démonstration crédible
de la volonté d'une entreprise de faire évoluer son modèle durablement*

Un défi d'apprentissage

le reporting RSE s'apprend et ne s'improvise pas
Les **DAFs** et directions doivent aussi se l'approprier

la question fondamentale de son « dispatching »

document de référence
RADD et/ou RDD
site web ouvert
présentations

les points de passage obligés

- > de la matérialité (enjeux)
- > des parties prenantes
- > de l'analyse des résultats
- > des controverses

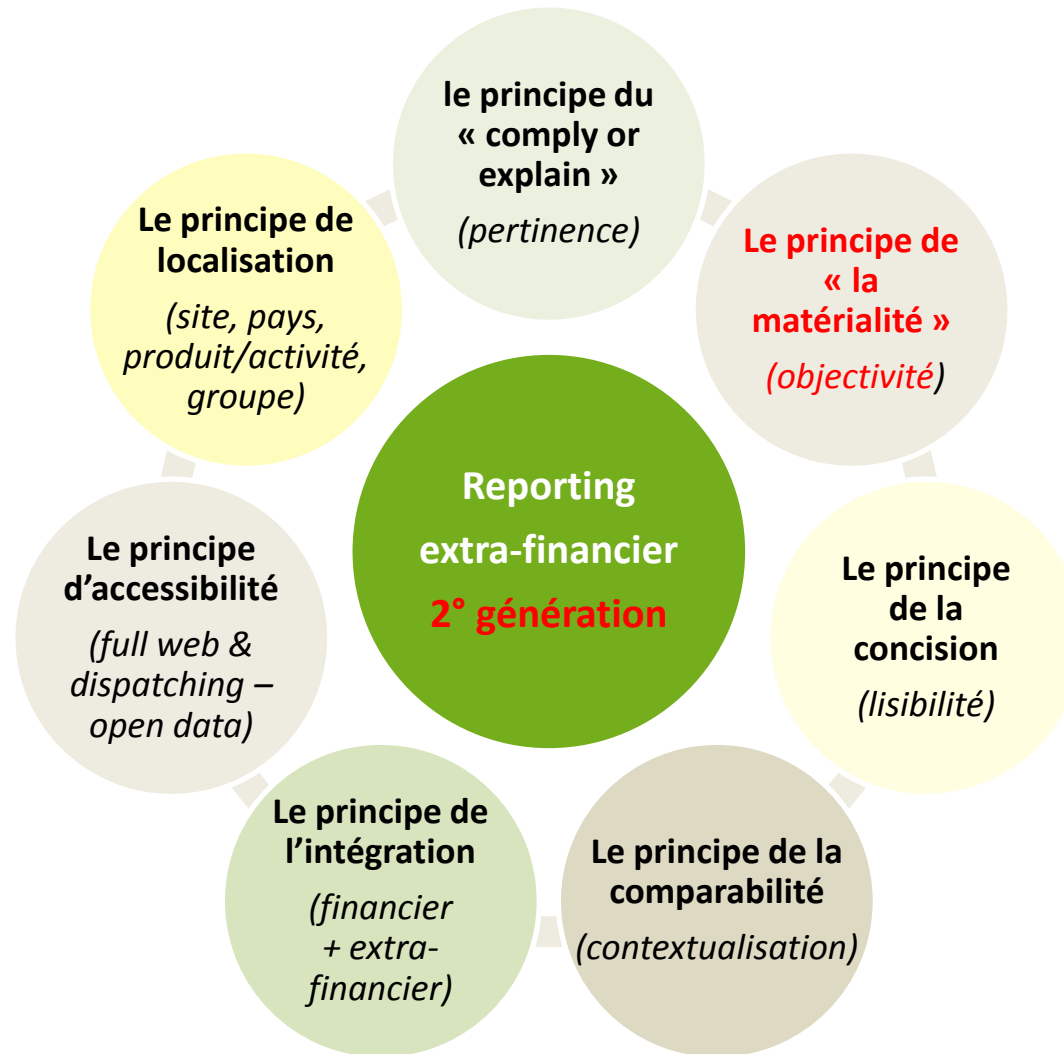
la question grandissante de l'articulation entre les reporting locaux

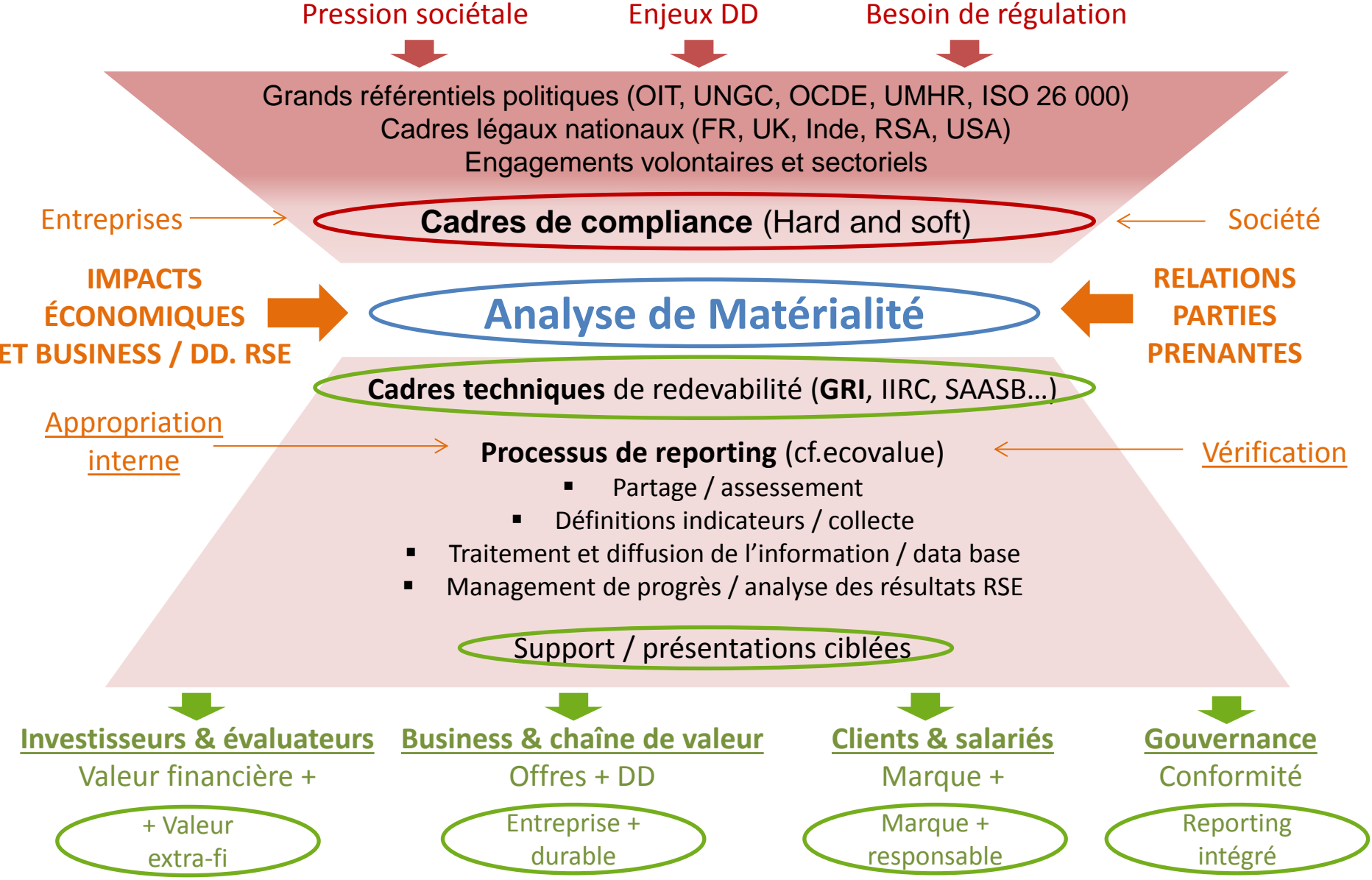
(sites, pays)
voire produits et le
reporting groupe

la transparence sur les sujets complexes

corruption
suivi de la supply chain
controverses
pays à faible
gouvernance

7 principes fondamentaux du reporting de 2^o génération





Les tendances en marche : où va le reporting à 2015-2020 ?

2015

2017 ?

2020 ??

- Son **irréversibilité** est acquise et **il va rejoindre le champ de l'information financière** (cf. Bourses, AMF, IIRC...)- « one report »- l'investisseur « first user »
- Ce qui n'empêche pas **un accès grand public aux données** qui l'intéresse (consommateurs, publics locaux) via le full web
- L'universalisation du reporting est en marche, même si les vitesses et les qualités vont différer énormément entre pays, du fait **des donneurs d'ordre...**
- **Les référentiels continueront de converger** (la base OCDE s'imposera) avec des variantes nationales et sectorielles qui se dessinent (poids croissant de SASB)
- **La GRI restera une grammaire technique** pour puiser les définitions, complétée par des outils spécifiques concordants reconnus (CDP., WDP...)
- Les classements s'ouvriront bien au-delà des agences de notation (qui régresseront) via **medias, data providers (Bloomberg) et sites militants**
- **Il deviendra l'outil de la négociation contractuelle publique / « local content »**

Vers une vision optimiste du reporting à 5 ans...

Des rapports RSE « **pays** »
associés au rapport
corporate

Des rapports **synthétiques**
KPIs) renvoyant au « full
web »

Des rapports **intégrés** dans
le rapport stratégique &
financier

Des rapports de
« **trajectoire** » et non
documentaires

Des rapports faisant leur
place aux **partenaires**
sociaux

Des rapports vérifiés avec
des **avis extérieurs**
indépendants

Des rapports **assumés par**
la gouvernance et le
management
à usage interne

Une **redevabilité sincère, utile, accessible**, outil d'information financière et de partenariat avec les parties prenantes pour relever les impacts sociétaux les plus importants: suivi de la supply-chain, maîtrise des ressources non renouvelables, diligences de base....

la « reconnaissance » du reporting de performance va prendre quelques années encore...vs le reporting de conformité...



Il y aura une **compétition** entre les référentiels nationaux (normatifs) et les principes universels du reporting intégré (cf. EU)



Les **ONG et parties prenantes** continueront de préférer le respect normatif au détriment de la matérialité et de la sélectivité des indicateurs



La prise en compte de la RSE **dans les règles des échanges et la régulation** n'est pas encore en vue dans le périmètre OMC – les émergents n'y sont pas ouverts...



Le lien entre des **fiscalités ou avantages** spécifiques et des résultats RSE attestés essaieront d'émerger (cf. Inde, Maroc...)

- Mais on ira vers des **SME structurant** les principales étapes techniques ,soit via l'ISO (cf. révision de la 26000) , soit via des initiatives privées (ecovalue®)
- Et la communauté financière **tirera les données extra-fi** sur des sujets précis et pertinents , appuyés sur des bases sectorielles (carbone, énergie, accidentologie....)

Les implications managériales du « reporting de 2° génération »



- Faire reconnaître l'outil comme **un outil de pilotage interne** qui concerne toute l'entreprise et l'engage **dans son adaptation**
- Qui est à la **base de « l'analyse d'impact sociétal »** dont se saisit la gouvernance et sur laquelle le management doit se pencher
- Reposant sur des travaux collectifs avant (objectifs) et après (analyse) pour l'insérer dans **une volonté de progrès RSE**
- Qui se construit dans une **vision pluri-annuelle descendant au niveau des sites , des métiers et des pays**



- Qui a **besoin d'échanges** inter-sectoriels, au sein des communautés engagées et avec les prescripteurs (parties prenantes)
- Qui progresse **en complémentarité avec le conseil spécialisé & partenaires** qui apportent savoirs, méthodes, analyses et appui pour partie, à la fonction « **relationn avec la Société** »





Au final, le reporting permet à la RSE de refonder les relations contractuelles entre les entreprises et la Société...



- Le reporting extra-fi intégré au rapport de gestion permet de **mesurer objectivement** la gestion réelle des impacts sociétaux
- Cette analyse sociétale est le seul espace de convergence entre **l'analyse économique et le dialogue parties prenantes**
- C'est ce qui permet de fonder **des relations contractuelles entreprises-parties prenantes-Etat** qui sont l'avenir de la RSE
- Cela ouvre **un nouveau champ de l'innovation** (sociétale), mais aussi de la performance économique (**valeur extra-financière**)

- C'est par le reporting crédible et pertinent que pourront se **reconstruire des relations de confiance avec le business**
- À condition que ce sujet soit pris au sérieux pour ce qu'il est : vers un « contrat de création **valeur partagée** » **public-privé**



Institut RSE

MANAGEMENT

LE CONSEIL EN REPORTING EXTRA-FINANCIER

"Il n'est pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd"

Claude Fussler, Johannesburg, 2002

The screenshot shows the Institut RSE Management website. At the top, there is a navigation bar with the logo, contact information, and social media icons. Below the navigation bar, there are several content blocks: a featured article about the 2012 RSE Master Classes, a list of upcoming formations, a section for consulting services, and a newsletter sign-up form. The website is designed with a clean, professional layout using green and blue accents.

L'Institut RSE Management

*aide les entreprises à réaliser
tout leur reporting RSE
avec le protocole ecovalue®*



WWW.INSTITUTRSE.COM

Nous contacter : 01 42 66 44 25 ou contact@institutrse.com