

Le passage d'un rapport RSE à un reporting intégré : étude de cas de l'entreprise Adam, une PME spécialisée dans le packaging des vins et spiritueux

TREBUCQ Stéphane
Professeur des Universités
Université de Bordeaux
stephane.trebucq@u-bordeaux.fr

MAGNAGHI Elisabetta
Maître de conférences
Université catholique de Lille
elisabetta.magnaghi@univ-catholille.fr

Résumé : Le référentiel de reporting intégré proposé par l'IIRC n'est que très rarement appliqué par les PME non cotées. Pourtant, cette norme pourrait leur être utile pour développer leur modèle économique durable. Nous effectuons en premier lieu une revue de la littérature académique consacrée à ce nouveau format de publication, puis nous abordons les enjeux d'une transformation d'un reporting RSE classique en reporting intégré. Le cas ADAM est ensuite présenté, avec un retour d'expérience sur son animation, et les difficultés rencontrées dans sa résolution. Nous évoquons alors une série de pistes d'amélioration afin d'accroître les compétences opérationnelles de cadres supérieurs en gestion appelés à traiter des problématiques de reporting intégré, de connectivité et de tableaux de bord stratégiques reliant à la fois les capitaux immatériels et des normes de RSE telles que la GRI et l'ISO 26000.

Mots clés : Reporting intégré, connectivité, GRI, ISO 26000, Immatériels, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Abstract: The integrated reporting framework proposed by the IIRC is very rarely applied by unlisted SMEs. However, this standard could be useful to them in order to develop their sustainable economic model. We first carry out a review of the academic literature devoted to this new publication format and then discuss the challenges of transforming a standard CSR reporting into integrated reporting. The ADAM case is then presented, with feedback on its animation, and the difficulties encountered in its resolution. We then discuss a series of avenues for improvement in order to increase the operational skills of senior management in order to deal with issues of integrated reporting, connectivity and strategic dashboards linking both intangible assets and CSRs such as GRI and ISO 26000.

Key words : Integrated reporting, connectivity, GRI, ISO 26000, Intangible, Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Au cours de ces dernières années, la mise en place en entreprise d'un système de management de la performance intégrant les problématiques et enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale est devenue un projet moins hasardeux. De nombreuses normes sont désormais disponibles, et peuvent être mobilisées pour structurer à la fois la réflexion et la façon de rendre des comptes aux différentes parties prenantes. On peut notamment citer à ce titre la GRI (Global Reporting Initiative), ou encore la norme ISO 26000, dite de responsabilité sociétale. Toutefois, face au maintien d'un corps de normes de comptabilité financière très peu ouvertes aux aspects sociaux et environnementaux, les investisseurs ont exprimé un besoin croissant de meilleure compréhension non seulement du modèle économique sous-jacent aux données issues des états financiers, mais également des liens entre performance financière, performance sociale et performance environnementale. Si de nombreux travaux académiques ont été consacrés au lien FP-CSP (« financial performance – corporate social performance »), avec des résultats indécis, c'est désormais l'entreprise elle-même et ses dirigeants qui sont interpellés sur la question, selon une optique très constructiviste et cognitiviste. En effet, la création de valeur issue d'un engagement RSE en faveur d'un développement durable ne saurait être un phénomène relevant d'une quelconque génération spontanée. Elle suppose a priori une réflexion managériale, une pensée stratégique et une élaboration intellectuelle. Outre une certaine philosophie de gestion, garante des bonnes intentions, il s'agira de surcroît d'être en mesure d'organiser un suivi et une évaluation de ce projet. En d'autres termes, l'organisation d'un système de contrôle de gestion sociétale est indispensable, si l'on envisage de dialoguer sérieusement avec les parties prenantes (voir notamment à ce sujet la norme AA1000SES¹). Depuis fin 2013, un nouveau référentiel constituant une nouvelle révolution dans les besoins d'informations exprimés et les défis de transparence à relever est désormais disponible. Il s'agit du reporting intégré proposé par un organisme international : l'IIRC² (International Integrated Reporting Council). Cet organisme indépendant vient ainsi compléter les propositions effectuées par la GRI, et l'ISO, mais aussi les apports de WICI Europe et ses propositions de normalisation des informations à publier en matière de capitaux immatériels. L'objectif primordial de cet organisme est de proposer un cadre conceptuel qui puisse aider les entreprises à mieux communiquer de façon, pas seulement intégré mais aussi, synthétisé et connecté, un ensemble volumineux d'informations, aujourd'hui trop éparpillé et dilué dans différents rapports. Le concept central au cœur du reporting intégré est la connectivité, qui n'est autre qu'une reprise d'une préconisation ancienne réalisée par Kaplan et Norton (2004), à savoir la mise en évidence des relations de cause à effet créatrices de valeurs³ au sein et au travers d'une entreprise, celle-ci étant conceptualisée comme un système ouvert (Freeman, 1984) et un réseau d'acteurs, au sens de Callon et Latour (2006). Selon une optique assez proche de la carte stratégique proposée par Kaplan et Norton, l'IIRC propose d'ailleurs un modèle conceptuel (*framework*) de performance sociétale, intégrant à la fois une explicitation du modèle économique (ou modèle d'affaire, en anglais *Business Model*) et la prise en compte d'une série de capitaux immatériels fondamentaux (Magnaghi, 2016). Dans cet article, nous commencerons par présenter succinctement ce modèle, puis une synthèse des travaux académiques consacrés à ce sujet. La question de la mise en œuvre opérationnelle d'un reporting intégré représente en effet encore une problématique tant théorique qu'empirique. Le cas retenu permet aussi de saisir en pratique les difficultés rencontrées. La confrontation à un cas réel, celui de la PME Adam spécialisée dans le secteur des vins et spiritueux et les emballages bois, s'avère particulièrement riche d'enseignements. Cette entreprise a d'ores et déjà un niveau

¹ Norme sur l'implication des parties prenantes (AA1000SES - Accountability Stakeholder Engagement Standard 2011) permet d'assister les organisations dans leurs processus de dialogue avec leurs parties prenantes.

² <http://integratedreporting.org/>

³ <https://iversity.org/en/courses/new-business-models-working-together-on-value-creation>

d'engagement exceptionnel en matière de RSE. Son système d'information et de reporting externe gagnerait cependant à être mieux structuré. La présente étude de cas représente un défi pour les personnes appelées à y réfléchir, car elle nécessite une connaissance avancée des normes existantes, tout en tentant de comprendre les activités et les enjeux stratégiques d'une entreprise dont elles ne peuvent pas appréhender dans les détails toutes les arcanes.

1. Les connaissances et les enjeux d'un nouveau format de publication : le reporting intégré

Nous présentons en premier lieu les éléments essentiels contenus dans le cadre de référence du reporting intégré (1.1.), puis l'état actuel des connaissances scientifiques dans ce domaine (1.2.)

1.1. Le cadre de référence international portant sur le reporting intégré

L'IIRC (International Integrated Reporting Council) est un organisme qui a été créé à la suite des travaux d'Eccles et Kruzs (2010)⁴, partant de la nécessité de publier un nouveau rapport, capable de centraliser des informations financières, sociales et environnementales, et de les relier entre elles d'une manière pertinente. Un bref historique de cette genèse, rédigé en anglais, peut être consulté dans l'encyclopédie wikipedia⁵. Grâce à divers soutiens institutionnels, l'IIRC a donc été créé en 2010, et réunit désormais un ensemble d'acteurs économiques variés : régulateurs, investisseurs, entreprises, normalisateurs, professions comptables, ONG. Suite à la constitution d'un groupe d'entreprises ayant accepté de tester de manière pionnière le concept de reporting intégré, le référentiel officiel issu d'une consultation ouverte des parties prenantes a été rendu public fin 2014. Il est désormais traduit dans diverses langues, dont le français, et peut être téléchargé gratuitement sur le site officiel de l'IIRC⁶.

A l'instar de nombreux autres cadres conceptuels, l'IIRC précise dans son cadre de référence la définition d'un reporting intégré, les principaux utilisateurs envisagés pour ce dernier, ainsi qu'une série de principes directeurs ou caractéristiques qualitatives à respecter. En termes de contenu, le cadre de référence liste également l'ensemble des « éléments constitutifs » attendus, c'est-à-dire les contenus d'un reporting intégré.

Il est inutile ici de paraphraser ce référentiel, mais il semble important de relever plusieurs points essentiels. En premier lieu, on lira la précision suivante en page 6 du document et de sa traduction en français : « le but premier d'un reporting intégré est d'expliquer aux apporteurs de capital financier comment l'organisation crée de la valeur au fil du temps ». Ce point a déjà fait l'objet de controverses que nous citerons ultérieurement, et d'une certaine façon très proches de la polémique soulevée par le Professeur Colasse au sujet des normes IFRS (Colasse, 2011). L'idée selon laquelle les utilisateurs principaux d'une telle information devraient être les actionnaires repose implicitement sur un cadre théorique étroit et devenu manifestement obsolète au regard de la théorie des parties prenantes. A cela, on pourrait ajouter que la notion de création de valeur, financière, semblant trop restrictive. Dans une optique purement orthodoxe en effet, un projet à VAN (valeur actuelle nette) nulle devrait être rejeté. Cependant, dans la mesure où ce projet engendrerait des externalités sociales ou

⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=PA38uzW6HUY>

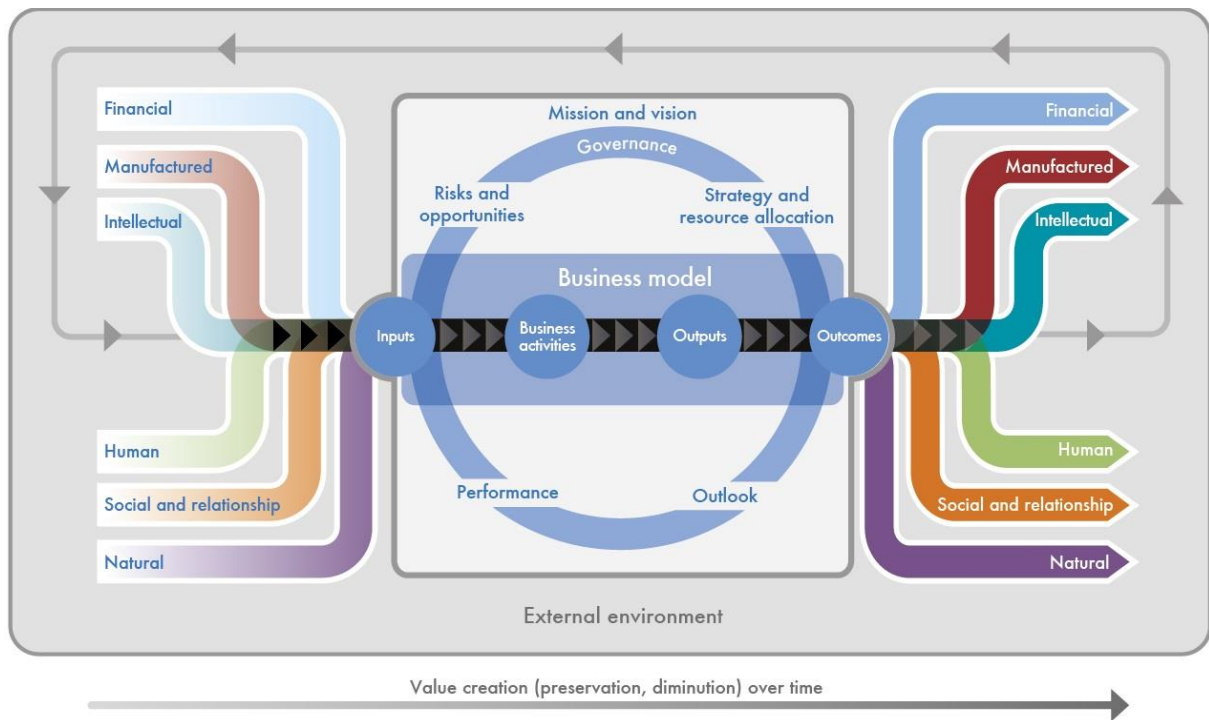
⁵ https://en.wikipedia.org/wiki/Integrated_reporting

⁶ <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>

environnementales positives, serait-il encore à écarter ? Par extension, la valeur sociale ou environnementale créée ou préservée n'est pas forcément réductible aux aspects monétarisés. En retenant un exemple tiré du domaine médical, la douleur d'un patient pourrait n'avoir aucun effet sur l'équilibre financier d'un hôpital. Serait-il pour autant tolérable d'en faire abstraction ?

S'agissant des principes retenus par l'IIRC, certains d'entre eux apparaissent particulièrement novateurs par rapport à ceux pris en compte dans d'autres cadres conceptuels. La GRI s'était déjà différenciée par rapport à l'IASB en proposant les principes d' « inclusivité » (ou entrée en relation avec les différentes parties prenantes) et d'adaptation contextuelle, amenant par là même toute entreprise à tenir compte dans ses informations publiées des attentes de son environnement externe et des spécificités propres à son secteur. Le référentiel IIRC l'enrichit des notions de priorités stratégiques et de connectivité. Ce dernier principe est probablement le plus central et le plus ambitieux. Il présuppose pour le préparateur des comptes d'être en capacité d'explicitier de manière holistique, les associations, corrélations et dépendances entre l'ensemble des facteurs qui impactent précisément la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps, et notamment à moyen et long terme. Le texte renvoie à une liste de facteurs incluant les éléments constitutifs du modèle, les dimensions temporelles (passé, présent, futur), les capitaux immatériels, et les différents types d'informations (qualitatives et quantitatives, financières et extra-financières, managériales et opérationnelles, et finalement, internes et externes au rapport intégré). On peut donc constater la complexité et le défi que représente la mise en application d'un tel principe.

La liste des éléments constitutifs du rapport intégré sont repris dans le graphique ci-après. On y distingue de ce fait, en plus des capitaux fondamentaux, l'éco-système de l'entreprise, sa mission et vision, sa gouvernance, son modèle économique, ses risques et opportunités, sa stratégie et son allocation des ressources, sa performance, ses perspectives d'avenir. Cela signifie que chacun de ces éléments doit être explicité dans un rapport intégré, mais qu'en plus, les liaisons entre l'ensemble de ces éléments doivent être explicitées.



Source : Cadre de référence de l'IIRC (2014)

Dans un récent article, nous avons cependant montré la difficulté manifeste des entreprises à relier, tant dans leurs systèmes d'informations que dans leurs rapports externes, les objets de risques aux objets stratégiques (Trébuçq, 2015). On voit donc bien là toute l'ampleur du travail à réaliser.

1.2. Synthèse de la littérature académique consacrée au reporting intégré

Sur un plan académique, les premières publications en sont restées à un stade purement descriptif (Eccles & Saltzman, 2011; Verschoor, 2011). Cependant, assez rapidement, la question des raisons pouvant amener les entreprises à adopter volontairement un reporting intégré a été abordée. Ces études peuvent être rassemblées sous l'étiquette globale d'études de contingence, partant du principe qu'elles prennent toutes en considération une série de caractéristiques descriptives à la fois, des entreprises et de leur environnement institutionnel, pour en déduire au final d'éventuelles relations avec le choix de leur format de reporting. On peut citer en la matière les recherches de Jensen et Berg (2012), Magnaghi et Aprile (2013), Dragu et Tiron-Tudor (2013) (2014), García-Sánchez et al. (2013), Frías-Aceituno et al. (2013), Maniora (2015), Fasan et Moi (2016), Gianfelici et al. (2016). Jensen et Berg (2012) ont été les premiers à montrer que les entreprises adoptant des rapports intégrés sont situées d'une manière privilégiée dans des pays, bénéficiant d'un système de gouvernance plus favorable à la défense des droits des actionnaires et d'un meilleur système éducatif, avec un plus fort taux de syndicalisation et un engagement sociétal plus élevé en matière de développement durable. Ces résultats attestent par conséquent que les entreprises répondent aux pressions sociétales en adoptant une telle forme de reporting. Ces premiers résultats empiriques sont confortés par Dragu et Tiron-Tudor (2013). García-Sánchez et al. (2013) ajoutent, à la liste des facteurs externes exerçant une influence, la culture nationale, et notamment la variable de masculinité/ féminité issue des travaux d'Hofstede. De ce fait, les pays dans lesquels la qualité de vie et des relations sociales sont promues comme des centres

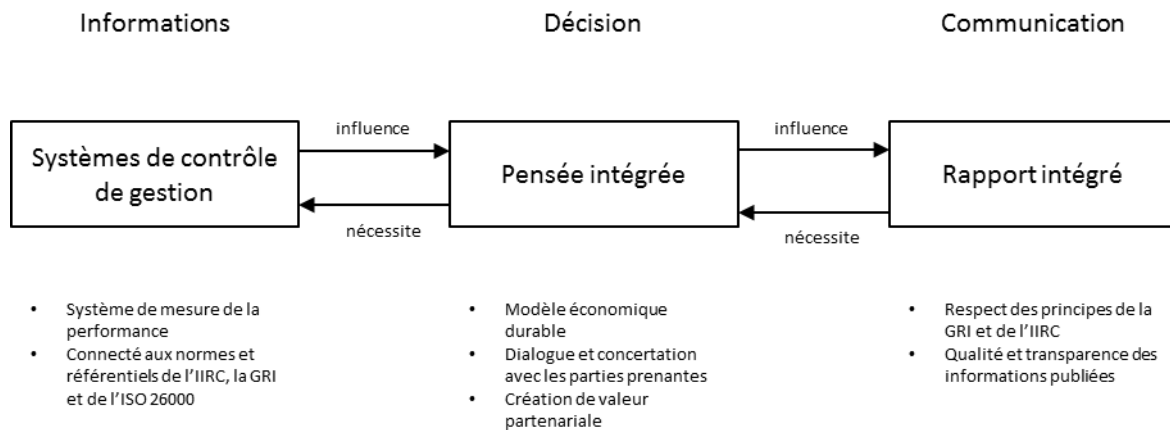
d'intérêts majeurs sont plus enclins à favoriser l'émergence d'un reporting intégré. Frías-Aceituno et al. (2013) observent quant à eux l'importance du degré de rivalité concurrentielle intra-sectorielle des entreprises. Une baisse de ce niveau de rivalité désincite alors fortement les entreprises à opter pour un surcoût de communication et de transparence. Dans les secteurs plus concentrés, les entreprises peuvent en effet bénéficier plus facilement de rentes de situation, évitant ainsi d'engager des stratégies relationnelles plus sophistiquées vis-à-vis des parties prenantes externes ou des investisseurs. Les résultats de Maniora (2016) apportent un degré de complexité supplémentaire en prenant en compte le degré de performance sociétale des entreprises. L'auteur montre notamment que la présence d'un reporting intégré n'est pas mécaniquement associée à des niveaux supérieurs de performance sociétale, en comparaison d'entreprises équivalentes disposant déjà de rapports de développement durable. Fasan et Mio (2016) insistent plus particulièrement sur une sous-partie caractérisant les rapports intégrés, à savoir les matrices dites de sélectivité ou « matérialité ». Ces matrices retiennent principalement deux axes : le point de vue des parties prenantes, et celui de l'entreprise, et positionnent les problématiques prépondérantes pouvant influencer sur la création de valeur actionnariale à court, moyen et long terme. Sur un plan technique, ces cartographies demeurent assez proches des matrices de risques, mais n'informent pas sur la gravité et la probabilité des impacts. La divulgation de ces informations apparaît aussi sensible à l'appartenance sectorielle des entreprises, et à leurs pratiques plus ou moins controversées. Certaines variables internes et organisationnelles jouent aussi manifestement un rôle dans les processus décisionnels de publication et d'adoption d'un reporting intégré. Il s'agit notamment de la taille des conseils d'administration, dont l'élargissement tend à écarter la perspective d'un consensus et par voie de conséquence la perspective d'un reporting intégré.

En complément de la famille des recherches descriptives et de contingence, une troisième famille peut être distinguée. Il s'agit des recherches critiques, évoquées d'ailleurs précédemment lors de la présentation du cadre de référence. Nous pouvons notamment citer : Brown et Dillard (2014), de Villiers et al. (2014), Adams (2015), Flower (2015), Rambaud et Richard (2015), Stent et Dowler (2015), Thomson (2015), Alexander et Blum (2016), Dumay et al. (2016). Du point de vue de Brown et Dillard (2014), les reportings intégrés actuels ne laissent pas la place à des voix divergentes. Au fond, le rapport ne se fait l'écho que de la vision de l'entreprise, et non de ses parties prenantes. Il s'en suit donc a priori une sorte de distorsion de représentation. De Villiers et al. (2014) relèvent, pour leur part, la très grande diversité des contextes institutionnels dans lesquels le reporting intégré peut voir le jour. On ne peut donc considérer les qualités et bénéfices d'un tel format de communication indépendamment de ces contextes. Ils s'interrogent aussi sur l'organisation d'un véritable dialogue avec les représentants des différents types de capitaux (humain, intellectuel, social, physique, naturel) au même titre que les actionnaires pour le capital financier, et la façon dont les entreprises pourraient effectivement évaluer leurs effets externes, positifs ou négatifs, sur ces capitaux. Ils questionnent aussi plus fondamentalement la nature de la durabilité recherchée, sous-jacente au modèle économique mis en œuvre. De Villier et al. (2014) soulèvent également des problématiques plus organisationnelles, notamment liées aux transformations induites par la mise en application d'une logique ou pensée intégrée, nécessaire à l'élaboration d'un reporting intégré. Ce dernier est-il donc en capacité de changer les routines organisationnelles et les logiques managériales ? On en vient alors à s'interroger sur les processus sociologiques pouvant intervenir. En résumé, qui participe en pratique au reporting intégré, et quels changements peut-il effectivement entraîner ? En l'absence de guide pratique d'application du cadre de référence, on aimerait également pouvoir apprendre des meilleurs reportings produits. Des attentes convergentes sont exprimées par Adams (2015), indiquant notamment le manque de préparation des systèmes comptables actuels pour

suivre l'évolution des différents capitaux. Les bénéfices résultant d'un reporting intégré nécessitent également d'être mieux instruits, documentés et analysés. Flower (2015) est pour sa part beaucoup plus cruel et sévère sur le projet de l'IIRC. Il considère finalement ce dernier comme dévoyé par rapport à ses objectifs d'origine, en doutant fortement de son efficacité en termes de développement durable. Il relève notamment les conflits d'intérêt non résolus entre les différents détenteurs de capitaux, dont on peut douter par ailleurs de l'intérêt sociétal de les considérer comme parfaitement substituables. Sur les aspects comptables, Rambaud et Richard (2015) signalent également la nécessité d'un système apte à préserver la valeur des capitaux humain ou naturel. Cela pose notamment un problème de périmètre analytique, avec des comptabilités individuelles incapables de restituer les effets globaux de chaînes entières de valeur sur des secteurs donnés, et les dégradations constatables en termes de capital humain ou de capital naturel. Selon Stent et Dowler (2015), le reporting intégré mériterait d'être fondé sur une approche beaucoup plus rigoureuse, prenant appui explicitement sur les formalisations et enseignements issus de l'analyse systématique et de la théorie des systèmes. Leur analyse de quelques rapports supposément intégrés révèle, du reste, une série de faiblesses inquiétantes : manque de références externes au secteur, manque d'explicitation des incertitudes présentes dans les données prospectives, manque d'intégration et de connectivité des processus renseignés. Ces analyses de contenu montrent bien que les entreprises esquivent une partie non négligeable des recommandations du cadre de référence. Mais ces défaillances demeurent somme toute assez négligeables de l'avis d'Alexander et Blum (2016). En mobilisant les idées du sociologue Luhmann, ils pointent les insuffisances théoriques du modèle soutenant l'élaboration logique d'un reporting intégré. La prise en compte des interactions entre l'environnement externe et celui de l'entreprise, de facto interne, s'avère plus complexe qu'il n'y paraît. Finalement, Dumay et al. (2016) opèrent une synthèse globale de la littérature académique consacrée au reporting intégré. Ils constatent le manque de recul sur ce phénomène, qui nécessitera d'être jugé à l'aune des résultats tangibles qu'il permettra d'obtenir.

Plus rares sont les études permettant d'attester les gains économiques ou financiers issus d'un reporting intégré. En retenant le cas particulier de l'Afrique Sud, ayant rendu obligatoire le reporting intégré pour l'ensemble de ses sociétés cotées, Lee et Yeo (2016) ont effectivement constaté empiriquement une meilleure valorisation boursière à mesure que l'index de qualité de publication des reportings intégrés s'accroît. La synthèse opérée par Velte et Stawinoga (2016) montre toutefois les limites de telles études financières, occultant les gains obtenus pour les autres parties prenantes, ne raisonnant pas sur les mêmes bases que les actionnaires ou les investisseurs.

Reste probablement la catégorie la plus intéressante des études académiques, à savoir celles centrées sur une observation et une analyse, in situ, des pratiques des entreprises, c'est-à-dire la façon dont celles-ci s'organisent en interne pour répondre aux exigences d'un reporting intégré. Higgins et al. (2014) soulignent l'importance du rôle des managers et de leur leadership dans la réussite d'une telle transformation. L'étude de Stubbs et Higgins (2014) a, quant à elle, pu montrer, à partir d'exemples d'entreprises australiennes, la difficulté à voir émerger de réelles innovations. Velte (2014) indique, quant à lui, l'importance du développement d'un réel système intégré de contrôle de gestion pour venir alimenter le reporting intégré. Burke et Clark (2016), de même que Olivier et al. (2016) insistent finalement sur l'importance du développement, en amont d'un rapport intégré, d'une pensée intégrée. Celle-ci est normalement l'apanage des dirigeants, seuls à même de développer une pensée stratégique permettant d'assembler les ressources créatrices de valeur. Ces travaux peuvent de ce fait être résumés selon le schéma ci-après.



Source : Auteurs de l'article

Comme il sera possible de le constater, à l'issue de cette revue de la littérature provisoire, à fin 2016, le cas des PME n'est pas traité, et de nombreux aspects opérationnels, comme la liaison entre la norme GRI et celle de l'IIRC, peu évoqués.

2. Le cas de la PME Adam, ou la question du passage d'un reporting RSE à un reporting intégré

Le choix de l'entreprise Adam permet d'apporter de nouveaux éléments de réponse sur ce segment peu étudié de taille d'entreprises, alors même que certaines d'entre elles apparaissent fort avancées en matière de RSE. En l'occurrence, l'intérêt de retenir une entreprise de plus petite taille permet une meilleure compréhension des enjeux stratégiques et économiques du développement durable, comparativement au cas plus complexe d'une entreprise multinationale cotée. Nous présenterons donc successivement le cas retenu (2.1.), puis nos premiers retours d'expérience d'animation de notre proposition d'étude de cas (2.2.).

2.1. Présentation du cas de l'entreprise Adam

Le choix du cas Adam a été guidé par plusieurs considérations. En premier lieu, l'entreprise a accepté de coopérer avec les chercheurs que nous sommes, ce qui reste une situation plutôt exceptionnelle. Ce choix résulte d'une coopération avec l'université de Bordeaux datant de plusieurs années, ayant débouché sur plusieurs applications concrètes. Ce fut tout d'abord une enquête consacrée au « capital humain », permettant au dirigeant, propriétaire de l'entreprise, de mieux comprendre l'avis exprimé par les salariés sur un ensemble de thématiques managériales (perspectives de carrière, confiance en l'avenir, rémunération, satisfaction sur les conditions de travail, ...). Celle-ci a été suivie de l'élaboration d'un calculateur carbone ou CO₂, servant à estimer les émissions de gaz à effet de serre et à mieux comprendre les impacts environnementaux liés aux matières premières et énergies utilisées. Des différences significatives ont ainsi pu être mises en évidence entre un bois provenant d'Espagne, et un bois local, issu de la forêt des Landes. Ce double intérêt pour le capital humain et le capital naturel apparaît plutôt exceptionnel de la part d'un dirigeant de PME, rendant le cas Adam particulièrement intéressant.

La mise en place de ces outils de gestion a été récemment complétée par plusieurs initiatives. Tout d'abord, l'entreprise a adhéré au collectif Afnor 3D, « Destination Développement Durable », assurant une réflexion collective en matière de RSE. En second lieu, la perspective d'un audit AFAQ 26000 a été prévue, afin d'obtenir la validation extérieure et indépendante d'un réel engagement en matière de RSE. En préparation de celle-ci, la publication d'un rapport RSE a été lancée, avec à ce jour deux éditions. La première, en 2014, a permis de collecter un ensemble de données éparées, et non préalablement formalisées. La seconde édition correspondant à l'exercice comptable 2015, et parue fin 2016, a permis d'affiner la démarche, en systématisant les correspondances entre les indicateurs retenus et leur codification relevant à la fois de la GRI et de l'ISO 26000.

Depuis les recherches de Nobre (2001), on sait combien est limité le développement des systèmes de contrôle de gestion dans les PME. Pour sa part, la PME Adam a réussi à capitaliser sur son image d'entreprise avant-gardiste, afin d'être retenue dans le cadre de l'initiative soutenue par le Conseil Régional de la Nouvelle-Aquitaine, ayant trait au programme dit « Usine du futur ». Les premiers éléments d'une politique de *lean management* ont été mis en place, en s'appuyant sur une approche participative, nécessitant de la part des salariés en production l'ouverture de fiches d'incidents observés et la suggestion d'améliorations. Toutefois, à ce jour, le dirigeant ne dispose toujours pas d'un tableau de bord prospectif permettant de mieux formaliser et suivre la mise en œuvre de la stratégie. Le

modèle économique n'est pas non plus explicitement décrit. Certains outils de management n'existent encore à l'état latent, comme par exemple l'analyse des processus. Ces derniers ont fait l'objet d'un examen attentif dans le cadre d'un projet de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), s'inscrivant dans la continuité de l'enquête « capital humain ». De même les risques opérationnels ont bien été listés, mais ceux de nature stratégique restent encore à formaliser clairement dans une cartographie des risques. Il n'est pas non plus totalement certain que le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes ait été systématisé, et étendu aux parties prenantes externes. Cependant, le dirigeant maintient un degré d'ouverture important de son entreprise sur l'environnement économique extérieur (participation à différents réseaux professionnels et sectoriels), et celui de proximité (journées portes ouvertes). Cette incitation à agir à l'extérieur concerne également les salariés, invités à procéder à des interventions dans des organismes de formation extérieurs.

Outre cette absence notable de tableau de bord stratégique, il est intéressant de relever que l'entreprise est en cours de refonte totale de son ERP. Son capital informationnel demeure pour l'heure en devenir. Un consultant externe, recruté à mi-temps pour assurer des fonctions de DRH, a été également mandaté pour compléter le dispositif des indicateurs sociaux, ainsi que les systèmes de management interactif avec les salariés (comme par exemple, des enquêtes flash, consultatives). Toutefois, le développement d'un système de qualité orienté RSE peine encore à se mettre en place. La perspective de l'embauche d'un stagiaire en apprentissage a été envisagée afin justement de structurer des classeurs descriptifs, utiles pour répondre à de futurs auditeurs externes AFAQ 26000. Une réflexion critique des normes GRI et ISO 26000 pourrait aussi être conduite (Igalens, 2009; Moneva, Archel, & Correa, 2006), afin d'identifier les dimensions occultées et celles jugées non pertinentes. C'est le type de démarche préconisée notamment par Arena et Azzone (2012), qui proposent de limiter la recherche d'indicateurs aux domaines jugés prioritaires par le dirigeant. Si l'on souhaite effectivement éviter l'élaboration d'un système de gestion trop complexe, il importe de rendre la démarche pragmatique, compréhensible de tous, et ce en cohérence avec les convictions managériales du dirigeant.

Les récents travaux académiques de Hansen et Schaltegger Hansen and Schaltegger (2016) et Hahn et Figge (2016) sur le « sustainability balanced scorecard » ou SBSC méritent également une attention particulière. Comment en effet organiser et structurer d'une manière adéquate un tableau de bord stratégique durable pour l'entreprise Adam ? Trébucq (2015) et Journeault (2016) ont proposé des solutions concernant des tableaux de bord intégrant le référentiel et les capitaux de l'IIRC, ainsi que d'autres aspects tels que les risques. Dans un article également récent, Rezaee (Rezaee, 2016) entrevoit la possibilité d'un système à même d'intégrer un large spectre de normes ISO, couvrant la qualité, l'environnement, la RSE, la sécurité des actifs, la continuité d'exploitation ou encore les risques et les processus. A terme, on peut effectivement imaginer qu'une gestion pertinente de ces différents aspects sécurise la pérennité de l'entreprise. Toutefois, comme le souligne Shields et Shelleman (2015), la priorité absolue demeure à l'intégration pertinente du développement durable dans la stratégie. Sans préjuger des objectifs stratégiques qui pourraient être finalement retenus par le dirigeant propriétaire de la PME, il semble tout à fait envisageable de proposer une méthode, et un agenda de travail. Les personnes appelées à traiter le cas Adam devront donc se concentrer sur cette approche méthodologique. En d'autres termes, il s'agit d'organiser un système d'information pertinent, capable de répondre à la fois au projet stratégique de la PME, aux attentes des auditeurs AFAQ 26000, tout en permettant de moderniser la démarche de reporting conformément au nouveau référentiel de l'IIRC.

Comme ont pu le montrer Massa et al. (2015), l'information rendue publique dans le cadre d'un rapport de développement durable a réussi à transformer la logique de gestion interne d'une PME. Il serait alors intéressant d'imaginer en quoi l'application d'un reporting intégré pourrait effectivement induire, dans le cas d'Adam, l'émergence de nouvelles idées, et donc de ce qu'il est convenu d'appeler une pensée systémique et intégrée.

2.2. Retour d'expérience sur l'animation du cas et nouvelles perspectives

La mise en pratique du cas Adam dans sa première version reposait uniquement sur la disponibilité du rapport RSE 2014. Nous avons notamment alerté les étudiants de master 2, spécialisés en contrôle de gestion, de l'intérêt d'une mise en application de la norme GRI dans le cadre de la résolution du cas. Celle-ci s'est avérée en pratique très limitée, et lorsqu'elle est intervenue, elle a en réalité consisté à reprendre les données du rapport RSE 2015, paru entre temps, et qui fournissait une partie des réponses. Malheureusement, les étudiants n'ont pas compris l'intérêt de travailler d'une manière méthodique, en commençant par constituer une base de données exhaustive des indicateurs GRI, eux-mêmes reliés officiellement aux domaines de la norme ISO 26000. Cette relation a d'ailleurs été rendue publique dans un document officiel émanant de l'ISO et de la GRI. Une fois cette base constituée, on peut alors non seulement référencer les indicateurs mobilisés par Adam avec leur correspondance dans la norme GRI, mais aussi, et en creux, ceux qui sont référencés dans la norme GRI et auxquels Adam ne fait pas encore appel. On peut de même lister les domaines de l'ISO 26000 non couverts par des indicateurs. La mise en œuvre d'un filtre préalable, comme indiqué par Arena et Azzone (2012), éviterait aussi de proposer des indicateurs sortant des domaines d'intérêt jugés prioritaires par le dirigeant.

Assez étonnamment, on constate aussi que les étudiants ont rarement mobilisé, dans le cadre de leurs propositions, le projet de carte stratégique qui avait été envisagé pour l'entreprise Adam. Or, ce projet pourrait servir de base à une réflexion plus poussée sur le modèle économique de l'entreprise. Pourquoi du reste, ne pas appliquer, en complément, d'autres modèles, comme le GRP ou le modèle CANVAS et ses variantes. On pourrait également imaginer que les étudiants élaborent une réflexion en amont, sur le triptyque de la mission, vision et des valeurs de l'entreprise. L'une des annexes fournies donne d'ailleurs quelques pistes en la matière, en conduisant à s'interroger sur les évolutions futures des activités de l'entreprise. Certains packagings haut de gamme tendent ainsi à apparaître en intégrant des fonctions d'écrans plats digitaux high tech, capables de renseigner le consommateur final sur les flacons de vins et spiritueux. La question de la diversification de l'entreprise vers d'autres catégories de produits en bois pourrait aussi être soulevée et envisagée.

Sur un plan plus opérationnel, on voit également que la production d'une matrice de matérialité est au cœur de la production d'un reporting intégré. Quelques groupes ont bien compris ce phénomène, mais cette réaction n'a pas été systématique. On voit ici la réelle difficulté de mise en œuvre d'un référentiel ne disposant d'aucun guide pratique d'application. On pourrait toutefois s'inspirer utilement de publications de Stent et Dowler (2015), Ruiz-Lozano et Tirado-Valencia (2016) et Abdifatah et al. (2016). L'ensemble de ces travaux propose des grilles d'évaluation de la qualité des reportings intégrés et de leur conformité avec le référentiel de l'IIRC. Associée à la matrice de matérialité, et amont, la question de l'organisation d'un dialogue systématisé avec l'ensemble des parties prenantes devrait aussi être soulevée, ce qui peut nécessiter des délais importants et une organisation

conséquente. On notera toutefois, dans le cas d'Adam, qu'un travail de hiérarchisation des parties prenantes par ordre d'importance et d'influence a été d'ores et déjà effectué, mentionnant notamment les fournisseurs, les salariés et les clients comme les interlocuteurs incontournables. Les recherches de Charreaux et Desbrières sur la création de valeur partenariale pourraient aussi être mobilisées à ce niveau, avec toutefois un complément utile de ceux plus récents de Jonker, centrés sur les nouveaux modèles économiques (économies de la fonctionnalité, solidaire et circulaire), et les créations de valeurs non-monétaires. En termes d'organisation, il serait aussi certainement utile de s'appuyer sur des référentiels comme l'AA1000SES, évoqué en introduction de cet article.

Le graphique de processus de création de valeur présent dans le référentiel de l'IIRC devrait a priori aussi faire l'objet d'une réflexion plus approfondie. Que signifie exactement la captation dans l'environnement externe des différents capitaux (humain, social, naturel, financier, manufacturier, intellectuel) ? La question du périmètre analytique de la réflexion stratégique est ici absolument fondamentale. Elle renvoie indirectement au périmètre analytique implicite ou explicite du rapport RSE publié et des futurs rapports. A titre d'exemple, un point à ce jour non directement évoqué dans les rapports RSE 2014 et 2015 correspond aux coopérations engagées par Adam avec des écoles de formations aux métiers du bois. Ce point est particulièrement pertinent en matière de capital humain et potentiellement de capital intellectuel, via le dépôt d'éventuels brevets. On voit donc qu'une vue du capital humain principalement centrée sur les seuls salariés de l'entreprise semble trop restrictive. De même, le schéma de l'IIRC soulève la question des externalités, c'est-à-dire celle des impacts externes en termes de capitaux immatériels. A titre d'exemple, et toujours en matière de capital humain, l'intervention des salariés dans des organismes de formation représente une contribution effective au stock externe des connaissances transmises dans le système éducatif, avec des effets de circularité, puisque les personnes ainsi formées pourraient aussi devenir de futures recrues.

Le concept de connectivité représente également, à lui tout seul, un véritable défi en matière de reporting. Il nécessite tout d'abord une lecture attentive du référentiel pour se rendre compte de sa complexité. Presque deux pages du cadre de référence lui sont consacrées, avec notamment une déclinaison à différents niveaux : liens à établir entre l'ensemble des éléments constitutifs, relations entre passé, présent et avenir, interactions entre capitaux, correspondances entre informations financières et extra-financières, quantitatives et qualitatives, informations internes et externes, informations présentes dans le rapport intégré et celles traitées dans d'autres rapports. Il serait intéressant à ce niveau qu'une réelle proposition de grille de mise en œuvre opérationnelle soit envisagée.

Deux autres questions centrales ne peuvent être passées sous silence : Comment convaincre le dirigeant de l'intérêt d'un reporting intégré ? Comment s'assurer de l'implication des salariés dans une telle démarche ? La pensée intégrée est-elle uniquement réservée au dirigeant, ou doit-elle faire l'objet d'une extension à un cercle extrêmement élargi ? Le sujet d'une implication des représentants et des personnalités emblématiques des différentes fonctions de l'entreprise devrait être intégré à la réflexion. Faut-il par ailleurs envisager un tel projet en s'appuyant uniquement sur des ressources internes, ou bien faire appel à un animateur et consultant externe ? L'organisation d'un système d'information pertinent peut aussi faire partie de la proposition, en y intégrant comme nous venons de le voir non seulement les aspects purement quantitatifs, mais aussi qualitatifs. La capacité de narration des activités de l'entreprise semble un préalable indispensable à la rédaction d'un rapport intégré. Vient alors la question du choix d'une plateforme informatique permettant de recueillir l'ensemble de ces

informations, avant de les organiser et de les mobiliser d'une manière efficace. En ce sens, la mise en oeuvre d'un reporting intégré nécessite de réelles compétences de gestion de projet, pouvant aller jusqu'à une budgétisation en termes de temps et de ressources financières nécessaires.

Conclusion

La résolution du cas Adam représente un exercice de réflexion particulièrement intéressant, n'appelant pas forcément une correction précise. Bien au contraire, le cas ouvre la possibilité de réaliser des propositions variées. Paraphraser la norme de l'IIRC, comme ont tenté de le faire de nombreux étudiants, n'a pas beaucoup de sens. Il s'agira, en revanche, de guider le dirigeant en lui proposant une véritable gestion de projet, capable d'améliorer son pilotage stratégique mais aussi sa réflexion et ses pratiques managériales. Pour ce faire, il serait utile de bien cerner l'ambition du projet, ses bénéfices potentiels, mais également l'ensemble des objets de gestion et des acteurs qui devraient être impliqués dans la réflexion. S'appuyer sur les normes existantes, telles que la GRI, l'ISO 26000, ou bien encore AA1000SES, semble incontournable. Il serait également intéressant de raisonner très clairement en termes de livrables, avec par exemple la production d'un business model explicite, ou bien encore d'une matrice de matérialité. Une réflexion sur la combinatoire potentielle des liaisons entre les différents éléments constitutifs, ou d'une manière plus restrictive entre les six capitaux fondamentaux, devrait être également créatrice d'une réelle valeur ajoutée intellectuelle. En se référant aux grilles déjà élaborées par les chercheurs pour apprécier la qualité des rapports intégrés, les personnes soumises à ce cas pourront aussi constater par elles-mêmes l'intérêt de disposer d'une capacité à consulter les travaux académiques pour finalement aboutir à des propositions d'améliorations concrètes d'un système d'information d'entreprise. Les questions soulevées par le cas Adam se posent d'une manière identique pour des entreprises de plus grande taille. Encore faut-il savoir faire preuve de pragmatisme dans les propositions réalisées, sans perdre de vue les moyens limités dont dispose une PME. Cependant, la question centrale réside au niveau du système de croyance du dirigeant. Voit-il en effet le rapport intégré comme une simple manifestation de transparence vis-à-vis des parties prenantes externes, ou bien à l'inverse, comme une véritable opportunité d'enrichir le dialogue avec celles-ci, et à défaut, d'enrichir le niveau de réflexion interne de l'entreprise en matière de RSE et de création de valeurs.

Bibliographie

- Abdifatah, A. H., Anifowose, M., Adams, C., & Adams, C. (2016). The trend of integrated reporting practice in South Africa: ceremonial or substantive? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7.
- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Alexander, D., & Blum, V. (2016). Ecological economics: A Luhmannian analysis of integrated reporting. *Ecological Economics*, 129, 241-251.
- Arena, M., & Azzone, G. (2012). A process-based operational framework for sustainability reporting in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19, 669-686.
- Brown, J., & Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 1120.
- Burke, J. J., & Clark, C. E. (2016). The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics. *Business Horizons*, 59, 273-283.
- Callon, M. (2006). Sociologie de l'acteur réseau. *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, 267-276.
- Colasse, B. (2011). La crise de la normalisation comptable internationale, une crise intellectuelle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 17, 157-164.
- de Villiers, C., Rinaldi, L., & Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 1042.
- Dragu, I.-M., & Tiron-Tudor, A. (2013). The Integrated Reporting Initiative from an Institutional Perspective: Emergent Factors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 275-279.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & Demartini, P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40, 166-185.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One report: Integrated reporting for a sustainable strategy*: John Wiley & Sons.
- Eccles, R. G., & Saltzman, D. (2011). Achieving sustainability through integrated reporting. *Stanford Social Innovation Review*, 9, 56-61.
- Fasan, M., & Mio, C. (2016). Fostering Stakeholder Engagement: The Role of Materiality Disclosure in Integrated Reporting. *Business Strategy and the Environment*, n/a-n/a.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Freeman, R. E. (1984). Stakeholder management: framework and philosophy. *Pitman, Mansfield, MA*.
- Frías-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., & García-Sánchez, I. M. (2013). Is integrated reporting determined by a country's legal system? An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45-55.
- García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J.-V. (2013). The cultural system and integrated reporting. *International Business Review*, 22, 828-838.
- Gianfelici, C., Casadei, A., & Cembali, F. (2016). The Relevance of Nationality and Industry for Stakeholder Salience: An Investigation Through Integrated Reports. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Hahn, T., & Figge, F. (2016). Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecards. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221.

- Higgins, C., Stubbs, W., & Love, T. (2014). Walking the talk (s): Organisational narratives of integrated reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 1090-1119.
- Igalens, J. (2009). Norme de responsabilité et responsabilité des normes: le cas d'ISO 26000. *Revue Management et Avenir*, 91-104.
- Jensen, J. C., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 21, 299-316.
- Journeault, M. (2016). The Integrated Scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, 182, 214-229.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. (cover story). *Harvard Business Review*, 82, 52-63.
- Lee, K.-W., & Yeo, G. (2016). The association between integrated reporting and firm valuation. *Review of Quantitative Finance & Accounting*, 47, 1221-1250.
- Magnaghi E., (2016). « La nouvelle frontière du reporting d'entreprise : le reporting intégré. » Editions Universitaires Européennes, ISBN 978-3-639-50493-4.
- Magnaghi E., R. Aprile (2014). "Integrated Reporting: a Theoretical perspective on this critical issue". *Journal of Business and Economics*, ISSN 2155 - 7950, USA, Volume 5, Issue 8, pp. 1320-1337
- Maniora, J. (2015). Is Integrated Reporting Really the Superior Mechanism for the Integration of Ethics into the Core Business Model? An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 1-32.
- Massa, L., Farneti, F., & Scappini, B. (2015). Developing a sustainability report in a small to medium enterprise: process and consequences. *Meditari Accountancy Research*, 23, 62.
- Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30, 121-137.
- Nobre, T. (2001). Methodes et outils du controle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 4, 119-148.
- Oliver, J., Vesty, G., & Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 31, 228-248.
- Rambaud, A., & Richard, J. (2015). The "Triple Depreciation Line" instead of the "Triple Bottom Line": Towards a genuine integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 92-116.
- Rezaee, Z. (2016). Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective. *Journal of Accounting Literature*, 36, 48-64.
- Ruiz-Lozano, M., & Tirado-Valencia, P. (2016). Do industrial companies respond to the guiding principles of the Integrated Reporting framework? A preliminary study on the first companies joined to the initiative. *Revista de Contabilidad*, 19, 252-260.
- Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). Integrating Sustainability into SME Strategy *Journal of Small Business Strategy*, 25, 59-75.
- Stent, W., & Dowler, T. (2015). Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23, 92.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27, 1068-1089.
- 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.
- Trébucq, S. (2015). De l'< IR> à l'«Integrated Risk Scorecard»? Une analyse exploratoire à partir de deux études de cas. *Management & Avenir*, 165-183.

- Tudor-Tiron, A., & Dragu, I. (2014). From Sustainability to Integrated Reporting - The Political Perspective of Institutional Theory. *Studia Universitatis Babes-Bolyai*, 59, 20-33.
- Velte, P. (2014). Improving corporate governance quality through modern controlling-Integrated reporting in the German two tier system. *Business and Economics Journal*, 2014.
- Verschoor, C. C. (2011). Should Sustainability Reporting Be Integrated? *Strategic Finance*, 93, 12-14.