

DPEF : 1 an après

**Guide pratique : quels enseignements tirer
pour une deuxième année d'application plus efficace.**



Contexte



La Déclaration de Performance Extra-Financière («DPEF») a remplacé l'ancien dispositif Grenelle II

Alors que ce dernier était fondé sur les principes d'exhaustivité et du «*comply or explain*», la DPEF intègre désormais **deux nouveaux éléments** comme socle d'analyse : **le modèle d'affaires et la cartographie des risques**.

Par ailleurs, les données brutes ont laissé la place à des indicateurs de performance rapportés à une unité de production ou activité et suivis dans le temps. Le contexte réglementaire laisse aux entreprises une **importante marge de manœuvre** pour réaliser une DPEF conforme. Partant de ce constat, nous nous sommes interrogés sur les grandes

tendances et les éléments différenciants qui pouvaient se dégager de cette diversité.

Ainsi, nous avons dressé un premier **bilan des pratiques des sociétés du SBF120**. Celui-ci annonce des pratiques hétérogènes mais des constats similaires. Cette nouvelle approche a permis aux entreprises, quel que soit leur niveau de maturité, de bâtir, à partir de ce nouvel exercice de recherche de pertinence et de concision, un outil de pilotage permettant d'animer leur démarche, de nourrir leur stratégie et de renforcer leur communication.

Objectifs



Une analyse des trois éléments constitutifs de la DPEF

Notre analyse s'est portée sur les trois éléments constitutifs de la DPEF : le modèle d'affaires, la cartographie des risques et l'articulation globale du triptyque risques-politique-indicateurs. Notre analyse s'attache à restituer rigoureusement les pratiques constatées et à formuler des recommandations concrètes issues de notre expertise afin de :

- ✓ Dresser un panorama des **différentes réponses conformes** à la réglementation,
- ✓ Dégager les **grandes tendances** communes d'une part et les éléments les plus différenciants d'autre part,
- ✓ Fournir une grille d'analyse pour **comparer et positionner les pratiques** entre elles,
- ✓ Recueillir des **retours d'expériences d'entreprises** de maturité et de secteur différents.



Périmètre

Le panel étudié comprend les 104 sociétés cotées au SBF 120 qui ont publié sur leur site internet une DPEF dans leur Document de Référence au 1^{er} septembre 2019.



Parti pris et limites de l'analyse

Notre étude se concentre davantage sur la forme que le fond.

L'une des principales limites auxquelles nous avons été confrontés est que les critères formels ne reflètent pas systématiquement la qualité substantielle du propos.

Néanmoins, nous avons conservé ce parti pris pour trois raisons :

Premièrement, une analyse sur le fond nécessiterait une lecture approfondie de l'ensemble des documents, impliquant un jugement difficilement reproductible et introduisant le risque d'un biais subjectif,

Deuxièmement, le choix d'analyser la forme constitue un moyen efficace d'évaluer en filigrane la qualité du fond, mais également de proposer des clés guidant l'élaboration des contenus,

Troisièmement, notre procédé assure un alignement sur le rôle de l'Organisme Tiers Indépendant qui consiste à établir la conformité de la DPEF à la lettre et à l'esprit des textes législatifs et réglementaires, sans pour autant formuler de jugement sur la pertinence des informations publiées.



Critère d'évaluation de l'analyse

Les critères d'analyse ont été choisis pour leur caractère factuel, permettant de discriminer les éléments étudiés de façon nette.

✓ MODÈLE D'AFFAIRES

Critère #1

Quantification des ressources utilisées et de la création de valeur générée,

Critère #2

Positionnement du modèle d'affaires dans la communication,

Critère #3

Présentation pédagogique et synthétique.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES



Critère #1

Prise en compte des risques réciproques entre l'entreprise et la société civile,

Critère #2

Traitement des risques / opportunités / enjeux,

Critère #3

Hiérarchisation des risques.

ARTICULATION GLOBALE

Critère #1

Présentation du triptyque risques / politique / indicateurs,

✓ Critère #2

Publication d'objectifs chiffrés.



Le modèle d'affaires



Critère #1

Quels résultats chiffrés doivent intégrer le modèle d'affaires ?

Lignes directrices CE, 07/17

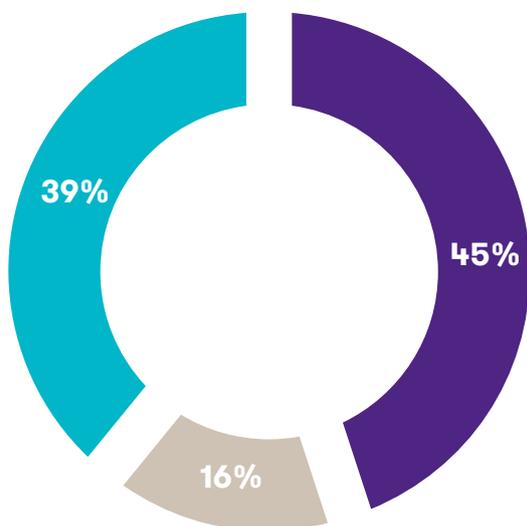
«Les sociétés devraient expliquer leur modèle commercial de manière claire, compréhensible et factuelle. Un modèle commercial est une réalité concrète. Les sociétés devraient éviter de communiquer des informations abstraites de nature promotionnelle ou politique, qui détournent l'attention des informations significatives.»

Commentaire de Grant Thornton

Publier des chiffres clés constitue la solution la plus efficace pour présenter des informations factuelles. Si les informations financières sont historiquement bien quantifiées, la quantification des informations extra-financières paraît moins évidente.



Résultats



45%

des sociétés **quantifient leurs ressources ET leur création de valeur.**

16%

des sociétés **quantifient leurs ressources OU leur création de valeur.**

39%

des sociétés **ne quantifient pas** leurs capitaux ou leur création de valeur, d'un point de vue extra-financier.



Retour d'expérience d'une entreprise

«La recherche de quantification des ressources utilisées par l'entreprise, et de la création de valeur, nous a permis d'aller plus loin dans l'exercice et d'évaluer concrètement notre impact positif et négatif.»

Responsable RSE d'une mutuelle française



Le conseil de Grant Thornton

Publier systématiquement des données chiffrées permettant au lecteur d'appréhender les impacts significatifs de l'activité d'un point de vue RSE.



Critère #2

Dans quelle partie publier le modèle d'affaires ?

Lignes directrices CE, 07/17

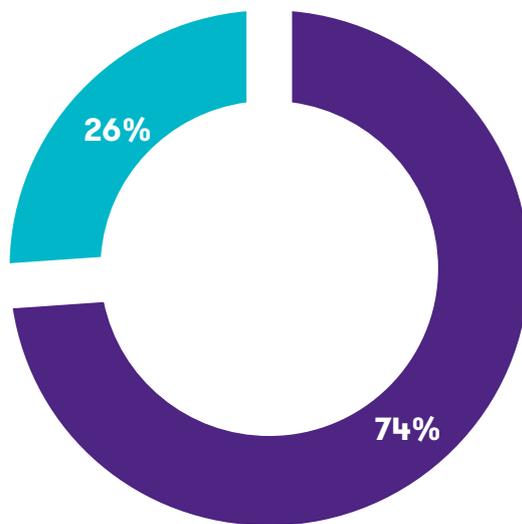
«Le modèle commercial fournit un contexte au rapport de gestion dans son ensemble.»

Commentaire de Grant Thornton

Le modèle d'affaires n'a pas vocation à être une présentation purement réglementaire et isolée, mais plutôt une porte d'entrée vers la compréhension globale de l'entreprise. Il vise à reconnaître que les activités de l'entreprise reposent à la fois sur des enjeux financiers et extra-financiers.



Résultats



26%

des sociétés publient leur modèle d'affaires dans le **chapitre dédié à la RSE**.

74%

des sociétés publient leur modèle d'affaires dans **un autre chapitre**, majoritairement le chapitre introductif.



Retour d'expérience d'une entreprise

«Nous avons fait le choix de publier le modèle d'affaires dans la partie introductive du document de référence avec comme principale vertu d'en faire faire un véritable outil de réflexion et de communication de la stratégie du Groupe.»

Stéphanie NOTIN, responsable du reporting RSE, Vicat



Le conseil de Grant Thornton

Intégrer le modèle d'affaires dans votre chapitre introductif, et effectuer les renvois vers les parties concernées du chapitre dédié à la RSE.



Critère #3

Quelle forme doit prendre le modèle d'affaires ?

Lignes directrices CE, 07/17

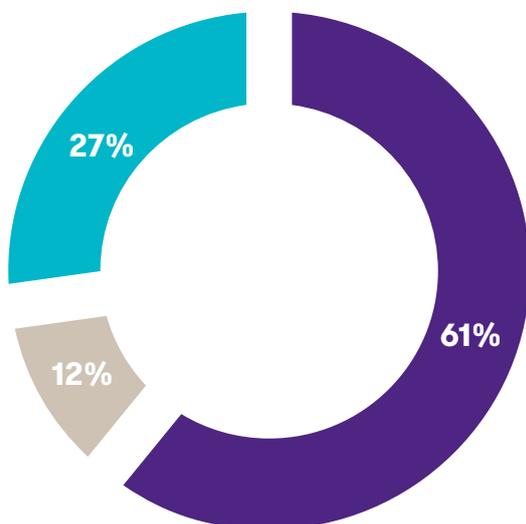
«Il donne un aperçu du fonctionnement de la société et de la raison d'être de sa structure, en décrivant la manière dont elle transforme les éléments entrants en éléments sortants dans le cadre de ses activités commerciales. (...) Les sociétés devraient expliquer leur modèle commercial de manière claire, compréhensible et factuelle.»

Commentaire de Grant Thornton

L'objectif du modèle d'affaires est de délivrer un «aperçu», c'est-à-dire une vision globale et fidèle de la société en un coup d'œil. Ainsi, la forme que prend le modèle d'affaires sert plus ou moins bien cet objectif.



Résultats



61%

des sociétés présentent leur modèle d'affaires sous forme **schématique**.

12%

des sociétés présentent leur modèle d'affaires sous forme **textuelle ET schématique**.

27%

des sociétés présentent leur modèle d'affaires sous forme **textuelle**.



Retour d'expérience d'une entreprise

«Cet exercice de synthèse et de pédagogie nécessite un support visuel clair et structurant.»

Directrice RSE d'une société de services.



Le conseil de Grant Thornton

Présenter un modèle d'affaires *a minima* schématique, en s'appuyant sur les standards de l'IIRC (*International Integrated Reporting Council*), et idéalement accompagné d'un texte explicatif, concis et clair.



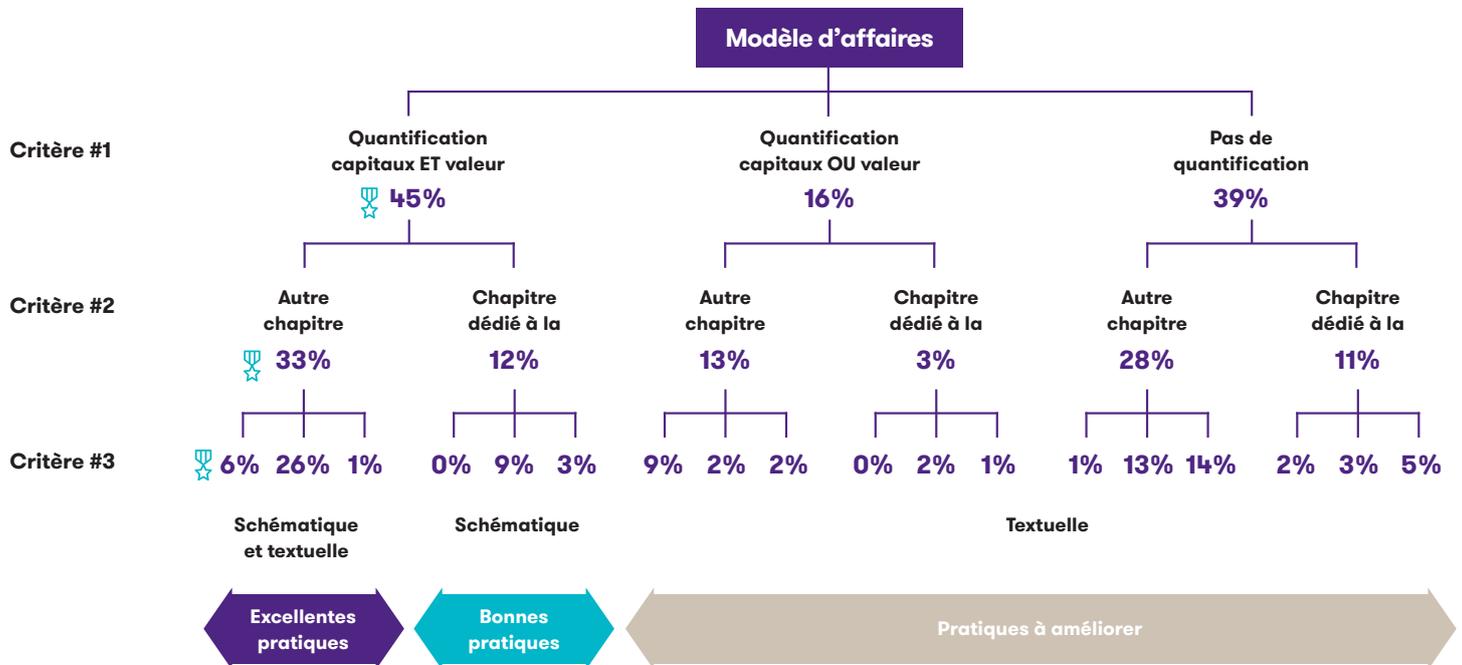
Comment se positionnent les entreprises du SBF120 ?

Cet arbre de positionnement permet la hiérarchisation des pratiques constatées, permettant de se situer parmi les meilleures pratiques de place.

Critère #1 Quels résultats chiffrés doivent intégrer le modèle d'affaires ?

Critère #2 Dans quelle partie publier le modèle d'affaires ?

Critère #3 Quelle forme doit prendre le modèle d'affaires ?



33% des modèles d'affaires présentés sont considérés comme d'excellentes pratiques parmi lesquelles **6%** sont exemplaires (Air liquide, Faurecia, Fnac Darty, Orange, Publicis et Thalès).



Progresser en un clin d'œil

- ✓ Si le modèle d'affaires est placé dans le chapitre dédié à la RSE, il est nécessaire de prévoir son intégration dans le chapitre introductif et l'exploiter au maximum comme présentation générale de l'entreprise.
- ✓ Lorsque le modèle d'affaires est présenté de façon schématique, il est utile d'approfondir la compréhension des activités et de leurs impacts par un texte descriptif.
- ✓ Lorsque le modèle d'affaires ne présente pas ou peu de chiffres clés, capitaliser sur les données déjà collectées dans le cadre du reporting pour incorporer des données brutes (effectifs, consommation d'énergie, tonnage de déchets ou de matières premières...).

Le modèle d'affaires

Ressources

Dans les trois pages qui suivent, sont présentés des exemples de valorisation pour nourrir vos réflexions.



Financier

- ✓ Capitaux propres
- ✓ Dette nette
- ✓ Marge brute
- ✓ Notation financière



Matériel / Industriel

- ✓ Nombre de sites de production / centres de R&D
- ✓ Nombre de lignes de production et spécialisations
- ✓ Actifs immobiliers
- ✓ % de sites industriels certifiés (ISO 14001,...)
- ✓ Nombre de fournisseurs
- ✓ Flotte de véhicules



Immatériel / Intellectuel

- ✓ Nombre total de brevets détenus à date
- ✓ Nombre de marques détenues à date
- ✓ Nombre d'ingénieurs dédiés à la R&D



Humain

- ✓ Effectifs
- ✓ Répartition par nationalités et zones géographiques
- ✓ Répartition par genre
- ✓ Répartition par tranche d'âge
- ✓ Budget dédié à la formation
- ✓ Part de l'effectif à temps plein
- ✓ Part de l'effectif en contrat permanent
- ✓ Montant des coûts salariaux



Naturel

- ✓ Consommation énergétique annuelle
- ✓ Part d'énergies renouvelables
- ✓ Prélèvement d'eau annuel
- ✓ Tonnage de matières premières achetées (focus sur les ressources qui se raréfient)
- ✓ Adhésion à des programmes environnementaux

Le modèle d'affaires Transformation



Raison d'être (si existante)



Points clés de la stratégie



Schéma illustrant la chaîne de valeur

- ✓ Amont / Approvisionnement
- ✓ Aval / Distribution
- ✓ Etapes de production interne



Répartition des activités

- ✓ Chiffre d'affaires et % du CA
- ✓ Effectif et % effectif
- ✓ Nombre d'unités produites / vendues



Tendances et facteurs extra-financiers impactant l'activité

- ✓ Changement de la demande des consommateurs
- ✓ Contrainte liées à la raréfaction des ressources
- ✓ Nouvelles attentes des collaborateurs et des actionnaires
- ✓ Pressions des régulateurs

Le modèle d'affaires

Création de valeur



Investisseurs et actionnaires

- ✓ Croissance du CA
- ✓ Croissance des dividendes
- ✓ % de marge opérationnelle ajustée (en % du CA)
- ✓ Montant des actifs intégrant des critères ESG



Clients et fournisseurs

- ✓ Taux de satisfaction client
- ✓ *Net Promoter Score*
- ✓ Durée moyenne d'un abonnement (si achat récurrent)
- ✓ Taux d'approvisionnement auprès de fournisseurs locaux
- ✓ % de fournisseurs signataires de la charte Achats Responsables
- ✓ Nombre de fournisseurs ayant été audités dans le cadre du devoir de vigilance
- ✓ Note moyenne des fournisseurs sur EcoVadis
- ✓ % de délais de paiement respectés



Innovation

- ✓ Nombre de brevets déposés dans l'année
- ✓ Montant et % du CA investi en R&D
- ✓ % de prises de commandes de produits innovants
- ✓ Nombre de nouveaux produits innovants lancés dans l'année
- ✓ Nombre de prix d'innovation obtenus



Salariés

- ✓ % de salariés satisfaits
- ✓ % de femmes dans le Conseil d'Administration ou COMEX
- ✓ % de femmes *managers* / cadres
- ✓ Ratio de salaires hommes / femmes
- ✓ % de salariés reconnus travailleurs handicapés
- ✓ Nombre d'heures de formation moyen par salariés
- ✓ Taux d'accès à la formation
- ✓ Taux d'absentéisme / taux de *turnover*
- ✓ Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêts
- ✓ Nombre d'heures travaillées consacrées au mécénat de compétences
- ✓ % des salariés impliqués dans des actions sociétales locales
- ✓ Part de recrutements locaux (régions ou pays d'implantation)
- ✓ Ratio du salaire réel / salaire minimum local



Environnement

- ✓ Réduction de la consommation énergétique par unité produite (ou salarié, chiffre d'affaires...)
- ✓ % d'évolution des émissions de CO₂
- ✓ Tonnes eq. CO₂ compensées (reforestation...)
- ✓ Taux de réutilisation / recyclage / valorisation des déchets
- ✓ Budget consacré à la transition énergétique



La cartographie des risques



Critère #1 Quels risques et pour qui ?

Décret d'application du 9 août 2017

La DPEF «présente des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que, pour [les sociétés cotées], les effets de cette activité quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.»

Commentaire de Grant Thornton

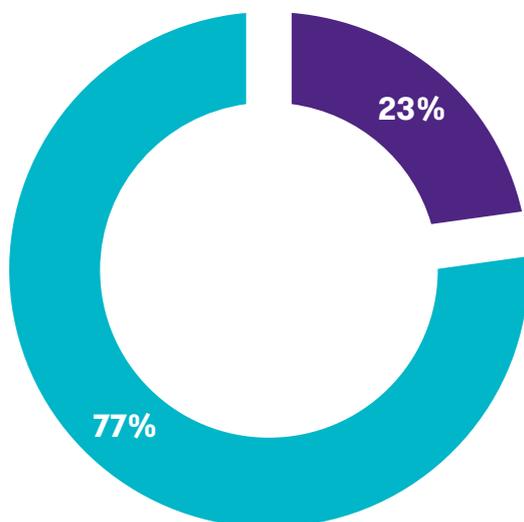
Les textes mentionnent de façon non-équivoque la présentation des «conséquences» et des «effets» de l'activité, soit l'obligation pour les entreprises d'identifier les risques dont elles sont elles-mêmes à l'origine.



Résultats

Point de vue à sens unique

Point de vue à double sens



23%

des sociétés présentent leurs risques selon un point de vue à **sens unique**, c'est-à-dire en identifiant les risques extra-financiers qui peuvent avoir des conséquences négatives sur leur activité.

77%

des sociétés présentent leurs risques selon un point de vue à **double sens**, en identifiant à la fois les risques extra-financiers pouvant avoir des conséquences négatives sur leur activité mais également les risques extra-financiers que leur activité fait peser sur leurs parties prenantes et sur l'environnement.



Retour d'expérience d'une entreprise

«Il faut, sans conteste, voir la DPEF comme un élément de référence en matière de communication RSE. La législation nous a incité à structurer notre réflexion et nos actions pour en rendre compte. Pour être au plus près de nos parties prenantes, nous envisageons à terme d'en faire des déclinaisons adaptées notamment au niveau de chaque société du Groupe.»

Emmanuel SCHWARTZ, Responsable Qualité - RSE, Batigère



Le conseil de Grant Thornton

Qualifier systématiquement chaque risque en adoptant le point de vue à double sens.



Critère #2 Risques, opportunités ou enjeux ?

Guide méthodologique, MEDEF, sept. 17

«[...] si les textes ne mentionnent que le terme **risques**», la notice du décret indique que « ces rubriques ne sont pas exclusives d'autres informations que la société souhaiterait produire ».

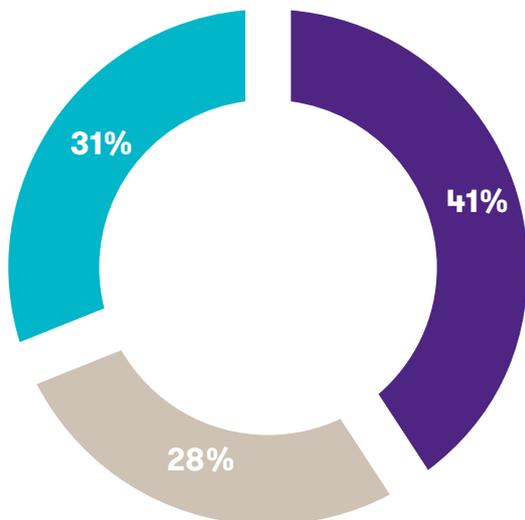
Il est donc recommandé de tenir également compte des opportunités dans l'analyse, notamment pour faire le lien entre le modèle d'affaires, les risques identifiés et les politiques mises en œuvre pour y répondre. Le fait de ne pas saisir une opportunité peut en effet être considéré comme un risque.»

Commentaire de Grant Thornton

Dans le cadre du dispositif Grenelle II, les entreprises étaient souvent habituées à parler d'enjeux. Dans le contexte de la DPEF, une analyse des risques est attendue, mais le MEDEF a rappelé que les « opportunités » pouvaient être traitées. Risques, enjeux, opportunités : les règles ne sont pas fixées en la matière et les entreprises ont pu s'approprier ces catégories de façon variée.



Résultats



41%

des sociétés présentent uniquement des «risques».

28%

des sociétés présentent des «risques», déclinés en «enjeux».

31%

des sociétés présentent des «risques», déclinés en «enjeux», et complétés par des «opportunités».



Retour d'expérience d'une entreprise

«La RSE ne doit plus être vue uniquement sous l'angle conformité ou maîtrise des risques d'image mais en termes de véritable opportunité de business pour repenser le modèle économique de l'entreprise et l'adapter aux nouveaux modes de consommation.»

Directrice Développement Durable d'un leader français de l'agroalimentaire.



Le conseil de Grant Thornton

Qualifier systématiquement les risques d'une façon «négative», conforme à l'esprit de la loi.

A chaque risque peut être associée une opportunité ; pour les risques les moins significatifs d'ores et déjà associés à des politiques soutenues, il est préférable de les traiter sous l'angle «opportunité».

Conserver la notion d'enjeux comme formulation positive afin d'orienter les politiques.



Critère #3 Faut-il hiérarchiser les risques ?

Guide méthodologique, MEDEF, sept. 17

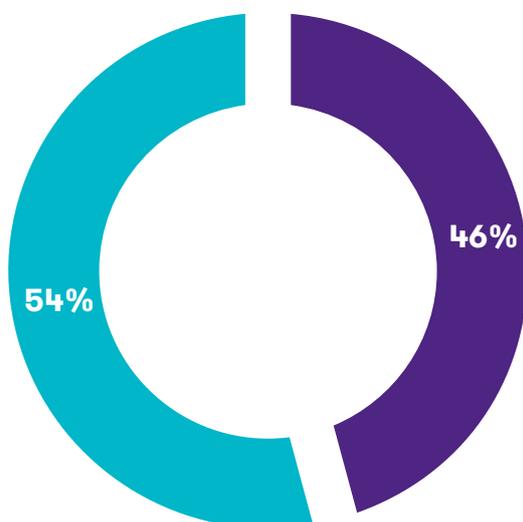
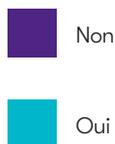
«Il conviendrait, conformément aux lignes directrices de la Commission Européenne, de préciser l'approche méthodologique retenue pour identifier et évaluer ces risques (implication des responsables internes, des parties prenantes externes, etc.)»

Commentaire de Grant Thornton

Une cartographie complète implique une hiérarchisation des risques, condition nécessaire à l'alignement de mesures d'atténuation et de prévention proportionnées. Ainsi, la société est tenue de publier des « informations significatives » et transparentes sur sa méthode d'évaluation des risques, et par voie de conséquence sur sa méthode de hiérarchisation.



Résultats



46%
des sociétés **ne présentent pas de méthode de hiérarchisation** des risques identifiés dans leur cartographie.

54%
des sociétés présentent **une méthode de hiérarchisation** des risques identifiés dans leur cartographie.



Retour d'expérience d'une entreprise

«La hiérarchisation est le meilleur moyen de justifier de la proportionnalité de la réponse face au niveau de risques identifiés.»

**Directeur Responsabilité Sociétale des Entreprises
d'un semencier français.**



Le conseil de Grant Thornton

Présenter une hiérarchisation sous la forme d'une matrice de matérialité, afin de montrer la proportionnalité des mesures de prévention et d'atténuation. L'utilisation de l'analyse d'impact exclue trop souvent le point de vue des parties prenantes et donc le point de vue à double sens (voir «conclusion»).



Focus #1 Faut-il préciser les moyens mis en œuvre ?

Lignes directrices CE, 07/17

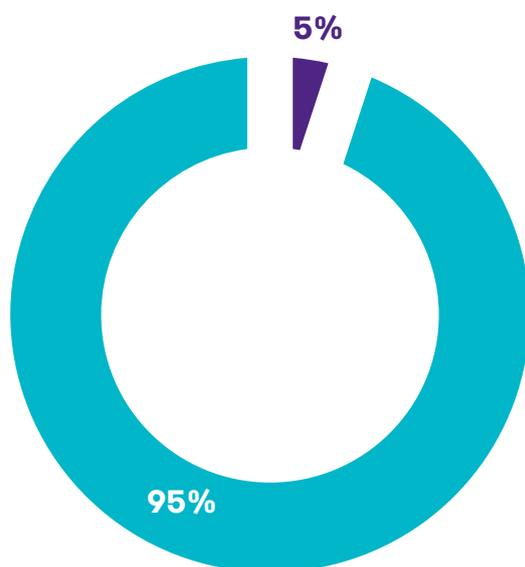
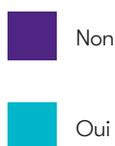
«Une société devrait publier les informations significatives relatives à ses risques principaux, qu'ils découlent de ses propres décisions ou actions ou de facteurs externes, et expliquer les procédures utilisées aux fins de la définition et de l'évaluation de ces risques. Les rapports devraient également inclure des informations significatives sur la manière dont la société gère et atténue ses risques principaux.»

Commentaire de Grant Thornton

Les sociétés sont tenues de publier des informations sur les procédures de définition et d'évaluation des risques. Cette exigence implique de mentionner les moyens et les ressources déployés pour l'élaboration / actualisation de la cartographie des risques, ainsi que la gestion courante de ces risques.



Résultats



5%

des sociétés **ne présentent pas les moyens et ressources alloués** à la définition, hiérarchisation et la gestion des risques extra-financiers.

95%

des sociétés présentent **les moyens et ressources alloués** à la définition, hiérarchisation et la gestion des risques extra-financiers.



Retour d'expérience d'une entreprise

«Clairement, la DPEF a conduit le Comité de Direction à réfléchir différemment. Cette nouvelle étape accentue la pression pour une meilleure transparence vis-à-vis de nos parties prenantes.»

Directrice Développement Durable d'un leader français de la confiserie.



Le conseil de Grant Thornton

Détailler les moyens et ressources alloués à l'élaboration de la cartographie des risques, en précisant s'il s'agit d'un travail mis à jour ou d'une cartographie dédiée à la DPEF.

La cartographie des risques

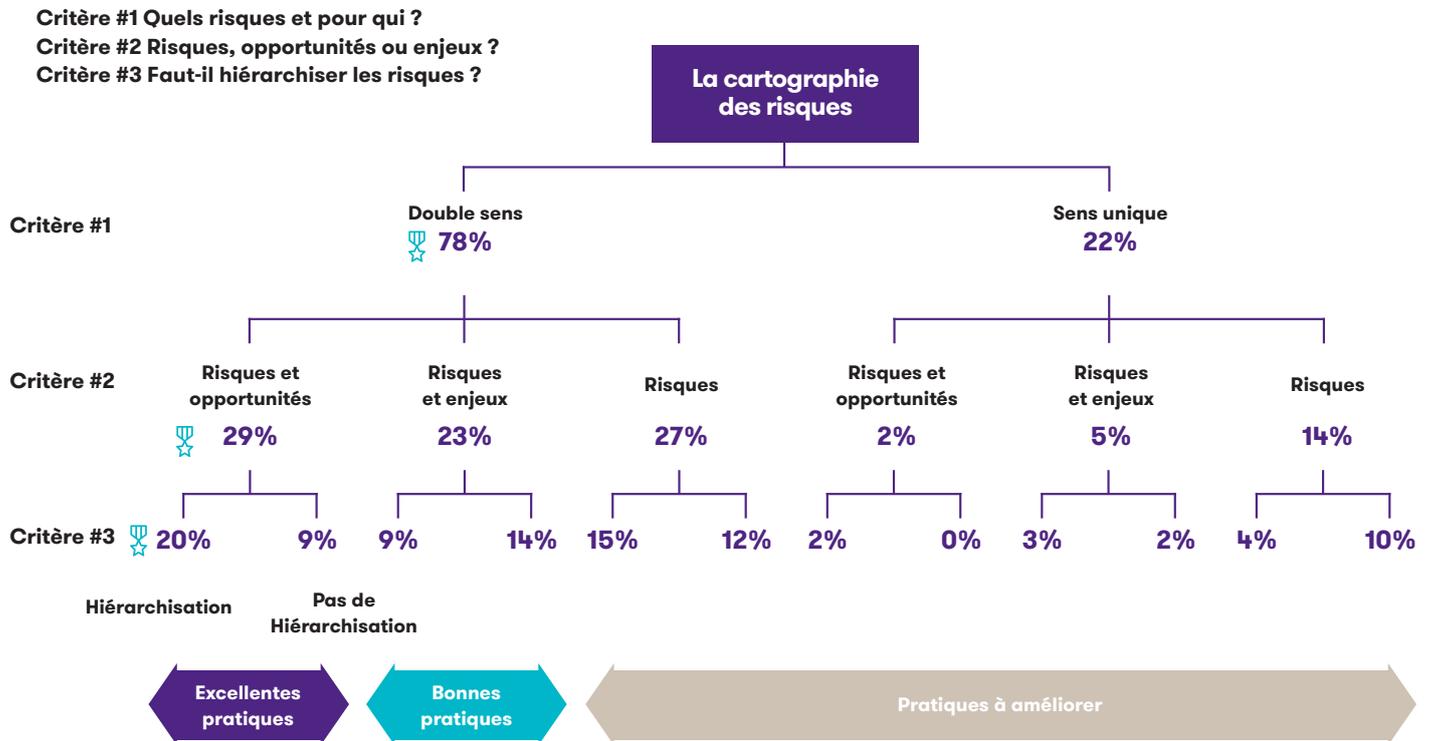
Synthèse





Comment se positionnent les entreprises du SBF120 ?

Cet arbre de positionnement permet la hiérarchisation des pratiques constatées.



20% des cartographies des risques présentées sont considérées comme excellentes (Covivio, Icade, PSA, Suez, Unibail, Vallourec, etc.).



Progresser en un clin d'œil

- ✓ Si une matrice de matérialité est réalisée en interne mais n'était pas publiée jusqu'alors, l'intégrer dans la DPEF de façon transparente (en l'actualisant si nécessaire),
- ✓ Lorsque des macro-risques sont déclinés en enjeux plus précis, il s'agit de reformuler ces enjeux en risques, selon une formule négative,
- ✓ Lorsque des politiques sont largement développées sans pour autant répondre à un risque majeur, expliquer en quoi cela répond à une opportunité que l'entreprise a choisi de saisir.

La cartographie des risques

Présentation



Intégrer la cartographie des risques dans le chapitre «Facteurs de risque»

Ce choix incite à développer davantage la qualification du risque (à l'image des risques financiers) et envoie un signal aux parties prenantes quant à leur importance accordée par l'entreprise.



Présenter un tableau de synthèse au début du chapitre consacré à la RSE (voir ci-contre)

Cela permet d'avoir un aperçu clair et instantané de l'ensemble des risques / opportunités identifiés. La suite du chapitre RSE est consacrée à la revue en détail des politiques et indicateurs associés.



Conserver les intitulés des risques dans le tableau de synthèse

Cela permet de se reporter directement au chapitre «Facteurs de risque» pour davantage de détails.

Thèmes	Risques / Opportunités	Politiques	Indicateurs
Social	Opportunités de participer au bien être des collaborateurs pour accroître la fidélité et l'engagement		
Environnemental	Risques liés à la contribution et à l'adaptation au changement climatique		
Sociétal	Opportunité d'un approvisionnement responsable répondant aux attentes éthiques des consommateurs		



La cartographie des risques

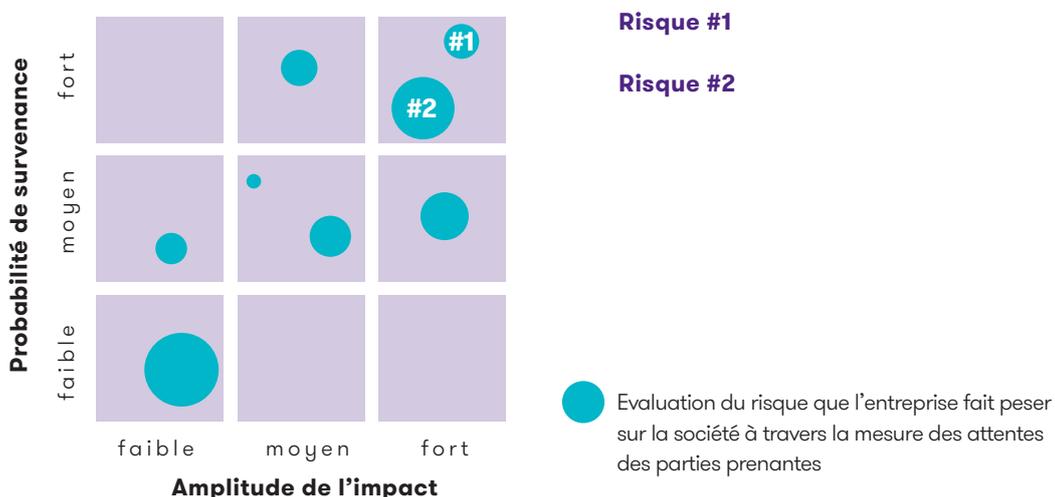
Contenu

 Adopter une analyse à double sens (cf. page 12)

 Identifier les opportunités face aux risques

 Détailler les moyens et ressources alloués

 Intégrer la mesure des attentes des parties prenantes par une analyse à 3 dimensions (cf. ci-dessous)





L'articulation de la DPEF



Critère #1 Tableau de synthèse ou non ?

Lignes directrices Commission Européenne, juillet 2017

«La combinaison de rapports narratifs, d'informations quantitatives et de supports de présentation visuels (graphiques, diagrammes, tableaux) permet de rendre la communication plus efficace et transparente.»

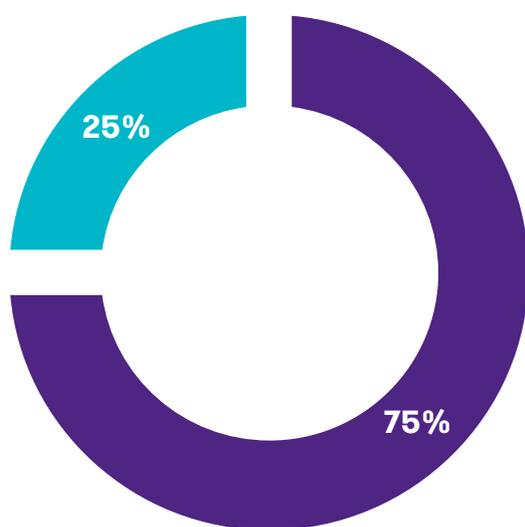
Commentaire de Grant Thornton

Les tableaux de synthèse retenus dans notre étude associent *a minima* une politique ET un indicateur à chaque risque identifié.

Notre analyse inclut de façon exceptionnelle les tableaux de synthèse présentant dans une même colonne, des actions concrètes et leurs résultats.



Résultats



75%

des sociétés **ne présentent pas de tableau de synthèse** récapitulant et alignant les risques / politiques et actions / indicateurs.

25%

des sociétés présentent un **tableau de synthèse** récapitulant et alignant risques / politiques et actions / indicateurs.



Retour d'expérience d'une entreprise

«Les principales difficultés ont essentiellement porté sur la sélection des informations clés, leur mise en cohérence avec le projet stratégique du Groupe, et sur l'absence d'outils de process en la matière. En revanche, nos pratiques en matière de RSE (déjà très présentes dans nos activités), confortées par une approche pluridisciplinaire, ont été de réels atouts pour fédérer les équipes autour d'une démarche qui fait sens. Il est nécessaire que cela soit mieux partagé et qu'une communication en interne soit envisagée.»



Le conseil de Grant Thornton

Présenter un tableau de synthèse intégrant *a minima* trois colonnes présentant les risques / politiques et actions / indicateurs.

Placer le tableau de synthèse au début du chapitre RSE et éventuellement l'exploiter en tant que plan, en incluant des renvois.

Responsable Qualité – RSE d'un bailleur social.



Critère #2 Faut-il fixer des objectifs chiffrés ?

Lignes directrices Commission Européenne, juillet 2017

«En communiquant ses objectifs, ses critères de référence et ses engagements, une société peut aider les investisseurs et d'autres parties prenantes à replacer ses performances dans leur contexte, ce qui peut s'avérer utile à l'évaluation des perspectives d'avenir. Un suivi externe des engagements et des progrès accomplis au regard des objectifs accroît la transparence aux yeux des parties prenantes.»

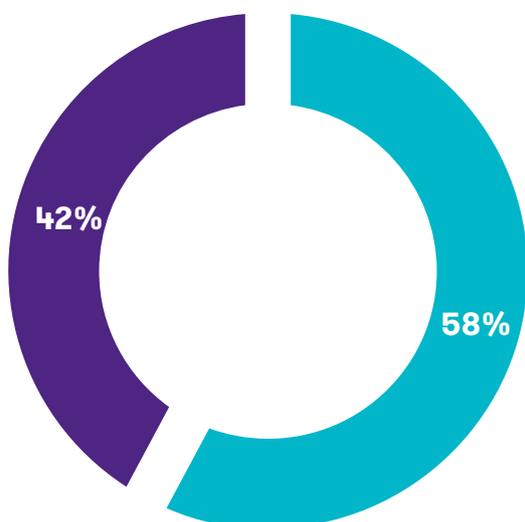
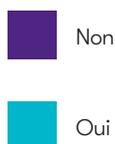
Commentaire de Grant Thornton

Pour être considérées comme des objectifs, les données chiffrées doivent être très facilement identifiables par le lecteur. Elles possèdent donc au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- ✓ Situées dans le tableau de synthèse,
- ✓ Situées dans un paragraphe dûment explicité,
- ✓ Mises en valeur à l'aide d'une police ou d'une couleur différente le rendant visible.



Résultats



42%
des sociétés **ne présentent pas d'objectif chiffré.**

58%
des sociétés présentent **des objectifs chiffrés.**



Retour d'expérience d'une entreprise

«L'objectif doit être atteignable mais peut ne pas être atteint. Nos parties prenantes nous attendent sur des obligations de moyens et non de résultat. Ce discours m'a permis en interne de rassurer la Direction. Ces objectifs sont essentiels pour se donner les justes moyens et fédérer.»

Directrice RSE d'une entreprise de chimie.



Le conseil de Grant Thornton

Capitaliser sur les groupes de travail consacrés à la DPEF pour solidifier une stratégie RSE et la décliner en objectifs chiffrés.

Publier les objectifs dans le tableau de synthèse ou dans une ou plusieurs *ScoreCard* dédiée(s).

Conclusion



Beaucoup d'entreprises ont fait le choix de constituer un organe dédié, *ad hoc*, et des groupes de travail, ceux-ci constitués *a minima* des fonctions Juridique, Finance, RSE/Environnement, Ressources Humaines et Communication. Ce travail a donc eu comme première vertu de «mettre autour de la table» des fonctions/métiers qui ont peu l'habitude de travailler ensemble pour un projet commun stratégique de détermination des risques, opportunités, et de définition de politiques transverses engageantes. La seconde vertu a été d'encourager une approche intégrée traitant sur le même plan, et au même niveau d'importance, les enjeux financiers et extra-financiers.

Ce nouvel exercice a par ailleurs été l'occasion pour certaines entreprises de mettre à jour leur matrice de matérialité par le biais notamment de la consultation d'un panel de parties prenantes internes et externes. Ce procédé leur a permis de confronter les résultats de la cartographie des risques et de mesurer les conséquences sociales et environnementales que l'entreprise fait peser sur la société civile et toutes ses parties liées. Les exigences de la loi ont ainsi permis d'aller au-delà de ce que propose une cartographie des risques «classique», à savoir de traiter uniquement des risques ayant des conséquences négatives sur leur activité. La proportionnalité de la réponse face au niveau de risques identifiés est au cœur de cette nouvelle approche. La DPEF a ainsi permis d'évaluer les politiques en place et de redéfinir

de véritables indicateurs de pilotage associés à des objectifs chiffrés. En un mot, de revoir, pour certaines entreprises, toute la stratégie de développement durable.

La communication de la DPEF sur le site internet a également été rendue obligatoire. Il s'agit d'une contrainte indolore pour les entreprises cotées, en revanche plus déterminante pour les entreprises de plus petite taille. Certaines ont su faire de cette contrainte une opportunité, comme vecteur d'engagement interne et de sensibilisation des organes de décision plus élevés. Le but n'est pas de multiplier les supports de communication mais de faire de cette DPEF un document unique de réponse à l'ensemble des attentes des parties prenantes.

La DPEF a donc contribué à l'harmonisation des pratiques mais ce n'est pas suffisant. «L'information extra-financière souffre d'un déficit de cohérence, de qualité et de légitimité», constate Patrick de Cambourg, Président d'honneur de Mazars, dans son rapport rendu au ministre de l'Economie et des Finances. Il y préconise de structurer le *reporting* extra-financier en mettant en place un référentiel commun au niveau européen pour que ces données soient comparables. Cette prochaine étape constituera un virage décisif pour garantir la pertinence et la fiabilité de l'information extra-financière.

Pour aller plus loin



En juin 2017, les législateurs européens ont adopté un nouveau règlement sur les prospectus à publier en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé (règlement UE 2017/1129 du 14 juin 2017). Ce règlement, dit «Prospectus 3» comprend la mise en place au niveau européen d'un «document d'enregistrement universel», inspiré de la pratique française du document de référence. À compter du 21 juillet 2019, le document d'enregistrement universel (URD) remplace le document de référence (DDR).

L'URD introduit la création d'un chapitre dédié à tous les risques et à leur gestion, y compris les risques extra-financiers. Les risques sélectionnés seront classés par catégories et hiérarchisés avec, pour chacun, sa description et sa gestion. Cela implique donc de traiter sur le même plan et dans une partie unique les risques financiers et extra-financiers.

Le règlement délégué UE 2019-980 vient compléter le règlement 2017/1129 sur la forme, le contenu, l'examen et l'approbation des prospectus. L'annexe 3 de ce règlement déclare que la partie facteurs de risque doit comprendre :

«Une description des risques importants qui sont propres à l'émetteur, répartis en un nombre limité de catégories, dans une section intitulée «facteurs de risques». Dans chaque catégorie, il convient d'indiquer en premier lieu les risques les plus importants (...) compte tenu de leur incidence négative sur l'émetteur et de la probabilité de leur survenance. Ces risques doivent être corroborés par le contenu du document d'enregistrement.»

Le législateur attend donc une présentation des risques propres à l'émetteur, comprenant un nombre limité de ces derniers et une hiérarchisation des risques pour chaque catégorie.

La *European Securities and Market Authority (ESMA)* a publié en mars 2019 un rapport présentant ses lignes directrices pour une présentation conforme des risques telle qu'attendue dans l'URD. Les principaux enseignements de ce rapport sont les suivants :

- ✓ **Catégorisation des risques** : leur présentation peut se faire par catégorie,
- ✓ **Hiérarchisation des risques** : leur hiérarchisation demandée implique de présenter *a minima* le risque principal en premier. Les risques qui suivent ne doivent pas être obligatoirement hiérarchisés,
- ✓ **Nombre de risques présentés** : l'ESMA conseille aux autorités compétentes de «*challenger*» les entreprises sur la concision des risques présentés si le prospectus contient plus de 10 catégories et sous-catégories de risques.

En synthèse, l'obligation de hiérarchisation implique de mettre en avant le principal risque dans chaque catégorie. Les autres risques identifiés ne doivent pas être obligatoirement hiérarchisés. L'ESMA conseille de se limiter à 10 catégories et sous-catégories de risques au total. Dans le cas contraire, il faut s'attendre à être *challengé* par les autorités compétentes.

Méthodologie



Quantification RSE

- ✓ Les capitaux correspondent aux ressources exploitées par la société : financières, matérielles, immatérielles, humaines et naturelles.
- ✓ La valeur créée se décline en bénéfices pour la société, ses clients, ses partenaires commerciaux, ses salariés et l'environnement.
- ✓ Les modèles d'affaires présentant des chiffres clés commerciaux ou financiers sont classés dans les modèles non-quantifiés.
- ✓ Les modèles d'affaires, présentant moins de deux chiffres clés pour les capitaux d'une part et deux chiffres clés pour la création de valeur d'autre part, sont classés dans les modèles non-quantifiés.



Forme

- ✓ Le modèle d'affaires est considéré comme schématique lorsqu'il est présenté de façon visuelle et d'un seul bloc, sur une à deux pages maximum.
- ✓ Peuvent être considérés comme textuels les modèles d'affaires dispersés, y compris lorsqu'ils présentent des chiffres, graphiques ou schémas spécifiques.
- ✓ Sont classés comme schématiques et textuels les modèles d'affaires pour lesquels la présentation visuelle synthétique est complétée et déclinée par une explication approfondissant les informations du schéma.



Point de vue

- ✓ L'analyse des risques est considérée à double sens dès lors que la société évoque explicitement les conséquences de son activité sur ses parties prenantes ou sur l'environnement, y compris lorsque ce point de vue n'est pas systématique et appliqué à l'ensemble des risques.



Déclinaison

- ✓ Notre analyse définit un enjeu comme une déclinaison positive d'un risque, en règle générale présenté comme un sous-ensemble d'un risque.
- ✓ Notre analyse définit une opportunité comme une occasion favorable que la société peut saisir, dans un contexte particulier vis-à-vis de ses parties prenantes ou de l'environnement.



Hiérarchisation

- ✓ Une hiérarchisation des risques se caractérise *a minima* par la présentation d'une matrice de matérialité et / ou d'une analyse d'impact.
- ✓ La méthode de hiérarchisation a été considérée comme absente si elle ne permet pas d'identifier clairement le positionnement relatif des risques entre eux.



Tableau de synthèse

- ✓ Les tableaux de synthèse retenus dans notre étude associent *a minima* une politique / une action concrète ET un indicateur à chaque risque identifié.
- ✓ Notre analyse inclut de façon exceptionnelle les tableaux de synthèse présentant dans une même colonne, des actions concrètes et leurs résultats.
- ✓ Qualification textuelle de l'indicateur y compris sans chiffres.



Objectifs chiffrés

- ✓ Pour être considérées comme des objectifs, les données chiffrées doivent être très facilement identifiables par le lecteur.
- ✓ Elles possèdent donc les caractéristiques suivantes :
 - Situées dans le tableau de synthèse,
 - Situées dans un paragraphe dument explicité (intitulé «Objectifs»),
 - Mises en valeur à l'aide d'une police ou d'une couleur différente et bien visible.



Agnès de RIBET

Associée,
en charge du *Marketing*,
de la *Communication*
et du *Business Development*

T + 33 (0)1 41 25 85 85

E agnes.deribet@fr.gt.com



granthornton.fr



« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux ; ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

Grant Thornton. Tous droits réservés. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement. Ne pas jeter sur la voie publique. Création : Ynfluence. Crédit photo : shutterstock [photographies retouchées].