

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur : ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite de ce travail expose à des poursuites pénales.

Contact : portail-publi@ut-capitole.fr

LIENS

Code la Propriété Intellectuelle – Articles L. 122-4 et L. 335-1 à L. 335-10

Loi n° 92-597 du 1^{er} juillet 1992, publiée au *Journal Officiel* du 2 juillet 1992

<http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg-droi.php>

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>



THÈSE



En vue de l'obtention du

DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE TOULOUSE

Délivré par l'Université Toulouse Capitole

École doctorale : **Sciences de Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

Kuassi Mahugnon Charles ZINSOU

Le **lundi 14 octobre 2019**

Reporting Intégré (RI) : étude de sa diffusion, de sa mise en œuvre et de son adoption par les sociétés cotées françaises

Discipline : **Sciences de Gestion**

Spécialité : **Comptabilité et contrôle**

Unité de recherche : **TSM Research**

Directeur de thèse : **Christophe GODOWSKI**, Professeur des Universités
Université de Limoges

Co-directeur de thèse : **Jonathan MAURICE**, Maître de conférences
TSM – Université de Toulouse 1 Capitole

JURY

Rapporteurs **Angèle RENAUD**, Professeure des Universités - Directrice du CREGO, Université de Bourgogne

Michel MAGNAN, PhD, Professor, John Molson School of Business, Concordia University

Suffragants **Gérald NARO**, Professeur des Universités - Université de Montpellier

Stéphane TREBUCQ, Professeur des Universités - Université de Bordeaux

Emmanuelle NEGRE, Maître de Conférences - Université Toulouse 1 Capitole

*« L'université n'entend ni approuver ni désapprouver les
opinions particulières de l'auteur.*

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s'adressent à mes deux directeurs de thèse qui m'ont accompagné et guidé tout au long de ce travail. Durant ces quatre années et quelques mois, j'ai ressenti la confiance, l'exigence mais aussi la bienveillance de mes directeurs de thèse, le Professeur Christophe GODOWSKI et Mr. Jonathan MAURICE, Maître de conférences. Ils ont cru en mes capacités, avant de parvenir à m'en convaincre, ont accepté mes choix et m'ont accompagné dans leur concrétisation. Ils ont été un repère central. Leurs conseils, toujours précis et bienveillants, et la confiance qu'ils m'ont accordée à de multiples reprises m'ont permis de mener à bien cette recherche. Au-delà d'un simple encadrement, j'ai aussi eu le sentiment de bénéficier d'un apprentissage rare pour mener une recherche. Qu'au travers de ce document, je puisse leur témoigner ma plus profonde gratitude. J'ai beaucoup appris à leurs côtés et je leur suis extrêmement reconnaissant de tout ce qu'ils m'ont apporté.

J'exprime ma profonde gratitude aux professeurs Angèle RENAUD et Michel MAGNAN qui me font l'honneur d'être les rapporteurs de ce travail doctoral. J'adresse également mes vifs remerciements aux professeurs Gérald NARO, Stéphane TREBUCQ et à Mme Emmanuelle NEGRE, Maître de Conférences, d'avoir accepté de participer à ce jury de thèse.

A l'occasion de ce travail doctoral, j'ai eu l'occasion de rencontrer de nombreuses personnes dans divers contextes pour des échanges. J'adresse mes vifs remerciements à l'ensemble des professeurs et doctorants membres du Centre de Recherche en Management de Toulouse School of Management, du Laboratoire Gouvernance et Contrôle Organisationnel de l'Université Toulouse III Paul Sabatier et du Laboratoire Comptabilité, Contrôle de Gestion & Pilotage de la Performance de Toulouse Business School pour l'ensemble de leurs remarques constructives et de leurs bienveillances lors des ateliers doctoraux. Un grand merci aux professeurs Jacques IGALENS, Isabelle MARTINEZ, Simon ALCOUFFE, Delphine GIBASSIER, Marie-Anne VERDIER, Mauricette Sonia HOUNGBO, Nesrine BEN ISMAIL, Nour ALRABIE, Batoul EL MAWLA. Merci également au personnel administratif de l'Université Toulouse 1 Capitole, en particulier, à Montserrat VINOLO et Claudia RUSSEL pour leur gentillesse et leur réactivité.

Je tiens aussi à remercier vivement le Professeur Michel MAGNAN qui m'a accueilli au sein de la John Molson Business School (Concordia University Montréal - Canada) et qui m'a fait bénéficier d'un véritable parrainage dans le monde international de la recherche en m'acceptant dans ses séminaires durant mon séjour. Son perfectionnisme, sa rigueur, ses remarques aiguisées en particulier pour mon premier article, et son humanité m'ont aidé à développer de nouveaux horizons de recherche.

J'exprime toute ma gratitude au laboratoire TSM Research, qui a financé la traduction de mon premier article. Ma gratitude va également à l'Association Francophone de Comptabilité (AFC) et l'Université de Toulouse (UT1) Capitole qui ont contribué à ma mobilité à l'université de Concordia.

J'ai eu la chance de réaliser ma thèse dans des conditions idéales. Je remercie l'Université de Toulouse 1 (UT1), Toulouse School of Management (TSM) et TSM research d'avoir rendu matériellement possible mes années de recherche tant au niveau de l'enseignement que de la recherche ; notamment en m'attribuant un contrat d'ATER et des charges de travaux dirigés. Je tiens à remercier plus particulièrement le Professeur Christophe GODOWSKI et Mr. Jonathan MAURICE qui m'ont accordé leur confiance en me confiant les étudiants de master 1 CCA et master 1 CGAO. J'ai aussi une pensée pour toutes les équipes administratives de TSM, de l'UT1, qui ont constitué une aide capitale pour mener à bien mes projets.

Le soutien de mes parents, voire leur fierté, me portent depuis très longtemps mais plus encore durant mon parcours de thèse. Merci ! Je sais qu'ils sont encore plus soulagés que moi de me voir arriver à la fin de ce long cheminement. Je remercie chaleureusement mon père, Philippe, pour ses prières, à Angèle, ma sœur, Johannes-Adérald-Bertrand, mes frères, pour leurs mots de soutien.... J'ai aussi une pensée pour ma feuë mère, Françoise, qui m'a inculqué la valeur du travail acharné. Merci à mes beaux-parents pour leur encouragement ! Merci à Tonton Sik pour ses multiples soutiens. Merci à Oncle Jo pour son accueil toujours chaleureux. Merci à Tonton Constant pour les discussions profondes.

Pour finir, une mention toute particulière pour Anfany, mon épouse, qui accepte et me soutient dans mes choix bien qu'ils soient parfois, bien éloignés des siens. Merci pour tous tes sacrifices ! Et puis, bien sûr, une pensée tout à fait spéciale pour nos trésors, Tamara et Ifey, qui ont souffert de mon manque de disponibilité. Je les remercie l'un et l'autre de m'avoir aidé à me détourner parfois de ma thèse.

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Cadres théoriques et choix méthodologiques de la recherche	21
Section 1 : Fondements théoriques.....	22
Section 2 : Méthodologies déployées	63
Chapitre 2 – Article 1	83
Rapport intégré ou non intégré : les sociétés cotées françaises à la croisée des chemins ?	83
1. Introduction	84
2. Cadre d’analyse	87
3. Méthodologie	95
4. Constats	101
5. Discussion	109
6. Conclusion.....	112
Chapitre 3 – Article 2.....	128
Le reporting intégré : plus qu’une production de normativité, une construction sociale	128
1. Introduction	129
2. Fondements théoriques du lien entre reporting intégré et facteurs organisationnels	132
3. Méthodologie	139
4. Constats	143
5. Discussion	159
6. Conclusion.....	163
Chapitre 4 - Article 3	175
Le reporting intégré : le rôle des attributs perçus dans la décision de son adoption par les sociétés cotées françaises	175
1. Introduction	176
2. Cadre d’analyse	179
3. Méthodologie	186
5. Discussion	201
6. Conclusion.....	206
Conclusion générale	214
Bibliographie générale	227
Table des matières	251

LISTE DES ABREVIATIONS

A4S – Accounting For Sustainability

ASSC – Accounting Standards Steering Committee

CERCLA – Comprehensive Environmental Response Compensation and Liability Act

CFO – Chief Financial Officer

COFRAC – Comité français d'accréditation

CSR – Corporate Social Responsibility

DD – Développement durable

DDR – Document de référence

ESG – Environnementales, Sociales et de Gouvernance

FASB – Financial Accounting Standards Board

FRR – Financial Reporting Release

GRI – Global Reporting Initiative

IAS – International Accounting Standards

IASB – International Accounting Standards Board

ICAS – Institute of Chartered Accountants of Scotland

IFAC – International Federation of Accountants

IFRS – International Financial Reporting Standard

IIRC – International Integrated Reporting Council

IRCSA – Integrated Reporting Committee of South Africa

IOSCO – International Organization of Securities Commissions

ISO – International Standard Organisation

JSE – Johannesburg Stock Exchange

KPI – Key Performance Indicator

MD&A – Management Disclosure and Analysis

NRE – Nouvelles Régulations Économiques

OCDE – Organisation de Coopération et de Développement Économique

ONG – Organisation Non Gouvernementale

ONU – Organisation des Nations Unies

PDG – Président-Directeur Général

RDD – Rapport de Développement Durable

RDDT – Rapport de Développement Durable Traditionnel

RI – Reporting Intégré

SAB – Staff Accounting Bulletin

SAICA – South Africa Institut of Chatered Accountants

SAM – Sustainable Asset Management

SEC – Securities and Exchange Commission

SFAS – Statement of Financial Accounting Standards

SOP – Statement of Position

UE – Union européenne

Introduction générale

« Traditional reporting has not kept pace with the seismic shifts across today's complex economic environment, in which 80% of an organisation's value is in intangible assets » (CIMA, 2014 : The CGMA Integrated Thinking briefing explores how Integrated Reporting (<IR>) can help drive competitive advantage.)

La citation ci-dessus résume les défis auxquels est appelé à faire face le système de reporting classique : mesurer et divulguer la valeur autre que financière créée par l'entreprise. Les performances environnementales, sociales et de gouvernance sont de plus en plus reconnues comme la solution pour combler le gap constaté entre la valeur comptable et la valeur boursière d'une organisation (Bartolini et al., 2013). Au titre des insuffisances, KPMG et FERF, (2011) font remarquer, à propos, que le modèle de reporting actuel des entreprises est devenu plus complexe avec différentes catégories d'informations cloisonnées. En 2004, le projet « Accounting for Sustainability-A4S » du Prince de Galles a ainsi été créé avec pour principal objectif de trouver une solution à la problématique de la non-intégration des impacts sociaux, économiques et environnementaux des rapports de développement durable (DD) à travers ce qu'il nomme les « rapports connectés » (Hopwood, 2010).

L'intégration des performances économiques, sociales et environnementales est représentative de la notion de « performance globale » (Germain et Trébucq, 2004). La performance globale renvoie à une approche synthétique qui intègre, de manière équilibrée, ces trois dimensions de la performance et les relie entre elles par des liens de causalité (Renaud, 2015 ; Stent and Dowler, 2015), même si réaliser un tel dessein relèverait d'un « mythe managérial contemporain » (Chauvey et al., 2015, p. 80). En effet, d'après ces derniers, il s'agirait d'un idéal basé sur une probable « convergence vertueuse » entre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux en surmontant les intérêts *a priori* conflictuels des différentes parties prenantes. C'est dans cette même perspective d'intégration des différentes catégories d'informations (financières et non-financières) que s'inscrit l'approche émergente (de Villiers et al., 2014) du reporting intégré (RI) qui ambitionne de parer aux insuffisances du système de reporting actuel en adoptant une approche holistique pour l'intégration des questions sociales et environnementales dans les activités de l'organisation (Robertson et Samy, 2015).

Il faut souligner que l'intégration des informations de DD et des informations financières constitue une préoccupation ancienne dans le champ du reporting (Beck et al., 2017; Gray et Bebbington, 2001). La réflexion sur la prise en compte de la dimension sociale de l'activité des entreprises a connu une résurgence au milieu des années 1970 (Oxibar, 2003, p. 23). Les recherches académiques ont ainsi cherché à comprendre de quelle façon les réussites économiques et financières des entreprises ont un impact négatif sur l'environnement et la société (Gray et Bebbington, 2001 ; Gray, Owen et Maunders, 1988 ; Ullmann, 1985 ; Dierkes et Preston, 1977). L'inscription des questions de DD au sein du cadre comptable traditionnel est revenue à l'ordre du jour avec les différentes crises des années 2000 (économiques comme écologiques) avec pour conséquence un déficit de confiance dans le système de reporting classique (KPMG, 2011 ; Eccles et Saltzman, 2011 ; Eccles et Krzus, 2010).

1. Les insuffisances du système de reporting des entreprises

Traditionnellement, deux catégories de reporting sont réalisées par les soins et sous la direction de l'entreprise (Gray et Bebbington, 2001). Il s'agit du reporting financier et du reporting non-financier.

Le reporting financier a toujours occupé une place de premier plan dans la gamme des indicateurs de performance organisationnelle utilisée par les divers partenaires socio-économiques de l'entreprise en vue d'évaluer la qualité de la gestion des dirigeants et les perspectives d'avenir de l'entreprise. Il se trouve que les seuls ratios financiers, souvent axés sur le court terme, ne suffisent plus pour mesurer la capacité d'une entreprise à être performante dans le long terme.

Comme l'a remarqué l'International Integrated Reporting Council -IIRC (2013), l'évaluation de la valeur et de la performance d'une entreprise n'est plus expliquée par les seuls actifs tangibles. Les rapports financiers ne reflètent plus assez les changements dans nos économies et nos modèles de valeurs (CIMA, 2014; EY, 2013). En effet, entre 1975 et 2009, la valeur comptable de la valorisation boursière des 500 plus grandes capitalisations boursières est passée de 83 % à 19 % (IIRC, 2011 « Towards integrated reporting : communicating value in the 21st century »). Ceci fait que les éléments immatériels (réputation, capacité d'innovation, capital humain, etc.) s'affirment comme facteurs de création de valeur et les indicateurs de performance organisationnelle non financiers tels que ceux reliés à la gestion

environnementale de l'entreprise font l'objet d'une attention grandissante (Buhr et al., 2014; Cormier et al., 2003).

Une autre raison de la méfiance vis-à-vis du reporting financier provient de sa complexité grandissante. À l'instar des entreprises publiques d'autres pays, les sociétés cotées françaises font face à de nombreuses obligations de transparence (rapport financier, Grenelle 2, etc.). L'accumulation des réglementations amènent les entreprises à fournir un nombre toujours plus grand d'informations dans leur document de référence (DDR). Certes, l'information est vitale pour les marchés financiers et la prise de décision des investisseurs (Eccles et DiPiazza, 2002), mais ces derniers doutent de plus en plus de leur utilité et de leur pertinence (Eccles et al., 2001) face à leur complexité (KPMG et FERF, 2011). Or, l'efficacité des marchés des capitaux du monde dépend de la confiance du public et la confiance dépend de la disponibilité en temps opportun d'informations complètes, pertinentes et fiables et de la transparence (Simmons¹, 2001).

Avec les crises des dernières années, nous constatons une remise en question de la prééminence des états financiers en tant que mode de communication privilégié par les dirigeants ; de nombreux changements dans l'environnement ont ainsi réduit leur pertinence (Adams et al., 2011; Cohen et al., 2012). De plus en plus d'appels se font donc pour que l'entreprise fasse évoluer son modèle d'affaire. Bien que la responsabilité première de l'entreprise soit d'accroître ses profits (Friedman, 1970)², elle peut parallèlement contribuer à des objectifs sociaux et de protection de l'environnement.

Ainsi, on constate des pressions à l'endroit des entreprises afin d'opérer un changement de paradigme et, rendre compte autant des conséquences sociales et environnementales de leurs activités, que de leurs résultats financiers (Renaud, 2015). D'après Capron (2003), cette contribution peut être assurée par l'intégration de la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités. Ainsi, la prise en compte des performances non financières peut établir de la transparence dans la communication aux parties prenantes, faisant des informations non financières plus robustes (Rinaldi et al., 2014). Il s'agit d'une nouvelle

¹ Wick Simmons, Chairman et Chief Executive Officer The Nasdaq Stock Market, Inc – Avant- Propos du livre *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting* de Samuel A. DiPiazza Jr. et Robert G. Eccles.

² « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970. Texte original: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.

vision du succès de l'entreprise qui vise à mieux prendre en compte l'impact social et environnemental de leur activité sur leur croissance économique à long terme. Cette approche est résumée par le concept de DD et met l'accent tant sur les aspects économiques et sociaux que les aspects environnementaux (Capron, Quairel, 2007). Dans le cadre de cette thèse, par informations non-financières, nous entendons donc les informations relatives aux questions portant sur le DD.

Le rapport de développement durable (RDD), forme actuelle la plus répandue des différents supports de communication d'informations sociétales (Giordano-Spring et Rivière-Giordano, 2008), est défini par Capron et Quairel (2004) comme étant le support du reporting sur les dimensions sociales et environnementales de l'activité des entreprises. Ces informations peuvent améliorer l'efficacité et augmenter la valeur des actions des entreprises *via* l'innovation ou une réputation de marque plus forte (EY, 2013). En effet, les organisations à la pointe sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) gèrent mieux les risques et les opportunités auxquels elles font face, ce qui les rend plus robustes financièrement sur le long terme (l'OCDE, 2014). Certains *Chief Executive Officer* (CEO) interviewés déclarent d'ailleurs que le fait de s'intéresser aux aspects non-financiers de leur entreprise les a aidés, non seulement dans la gestion des risques et opportunités, mais également dans la redéfinition de certaines stratégies (OCDE, 2014). Également, leur divulgation est censée fournir aux investisseurs et autres parties prenantes plus d'indications sur le potentiel futur de l'entreprise, étant donné que les informations issues de la comptabilité financière prennent appui sur des événements passés (Perrini, 2006). Ainsi, l'information non financière aide les parties prenantes à mieux comprendre la performance globale de l'entreprise qui offre une vision plus large que la vision financière traditionnelle de la performance. Au-delà de l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales (Reynaud, 2003), la performance globale, d'après Capron et Quairel (2005), renvoie plus à une intégration dans une approche synthétique avec des liens de causalité entre différents facteurs issus des trois dimensions.

Cependant, les informations relatives aux questions de DD sont insuffisamment reliées ou pas du tout reliées à la stratégie de l'entreprise, ce qui ne permet pas aux utilisateurs de juger de leur pertinence lors de la prise de décisions (Eccles et al., 2010). Dans un rapport³ publié en

³ [Rapport de l'AMF sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale](#) [Accès le 12/12/2018].

2013 et élaboré à partir des documents de référence (DDR) pour 2012 publiés par un échantillon de 60 sociétés cotées sur le marché réglementé de New-York Stock Exchange (NYSE) Euronext (l'échantillon est composé pour moitié de grandes entreprises du compartiment A, et pour moitié de PME-ETI des compartiments B et C), l'Autorité des Marchés Financiers -AMF souligne qu'à la lecture des rapports financiers et non financiers publiés par les entreprises, on peut supposer que ces deux démarches sont réalisées en parallèle sans un travail de sélection et de rapprochement.

Or, le RDD est à considérer comme un « objet comptable » (Giordano-Spring et Rivière-Giordano, 2008). Une telle considération conduit à deux modèles de gouvernance « concurrents ». Une gouvernance élargie lorsque le RDD est envisagé dans une perspective dynamique et amène à retranscrire l'ensemble des transactions réalisées avec l'ensemble des parties prenantes. En revanche, dans une perspective statique de la comptabilité, le mode de gouvernance est actionnarial et seuls les investisseurs sont considérés comme étant les destinataires privilégiés des états financiers (Giordano-Spring et Rivière-Giordano, 2008). L'entreprise est donc appelée à évoluer et à faire évoluer son reporting d'une perspective statique vers une perspective dynamique.

Pour résumer, les rapports financiers et de DD actuels ne fournissent pas les informations nécessaires pour relever les défis environnementaux ou sociétaux afin d'arriver à une société durable (Eccles et al., 2010, p. 10). Ces rapports sont donc appelés à évoluer en prenant en compte l'ensemble des performances de l'entreprise.

2. À l'origine de l'objet de la recherche: le reporting intégré

Face à ces limites du système de reporting actuel (KPMG, 2011 ; Eccles et Saltzman, 2011 ; Eccles et Krzus, 2010) qu'il est possible de résumer à l'incapacité à fournir une vision globale de la performance des organisations, le RI est la dernière des nombreuses propositions faites pour arriver à plus de transparence dans les informations divulguées par l'entreprise (Thomson, 2014 ; Eccles et al., 2010). Avec cette approche, l'ensemble de ces informations sont présentées dans une perspective holistique (Druckman, 2014 ; Eccles et al., 2010).

Le RI est un processus qui aboutit à la divulgation de la valeur créée par l'entreprise au fil du temps à travers un rapport intégré (Busco et al., 2013). Le rapport intégré, plus qu'une simple combinaison, est un document unique qui intègre les principales informations financières et non financières de l'entreprise (Eccles et Krzus, 2010).

L'idée de rapport intégré, telle que définie par l'International Integrated Reporting Council (IIRC), est « une communication concise sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, les performances et les perspectives d'une organisation conduisent à la création de valeur à court, moyen et long terme ». Il est la résultante (métaphoriquement, le fruit) du processus du RI et de la gestion intégrée qui est une considération active des impacts environnementaux, sociaux et financiers des décisions commerciales de l'organisation (IIRC, 2013).

L'objectif de cette approche est de cerner et de montrer comment une organisation gère les risques financiers et non financiers significatifs, ainsi que le lien entre eux (Trébucq, 2015 ; Eccles, 2010). Ce type de reporting tourné vers l'avenir est axé autant sur les stratégies de court, moyen et long terme que sur les performances historiques (Eccles, 2010). Il identifie de quelle façon les ressources et la structure de la gouvernance sont mobilisées dans le processus de création de valeur. Comme le remarque Trébucq (2015), l'approche de RI préconisée par l'IIRC offre en effet une meilleure explication des mécanismes de création de valeur à destination des investisseurs, en mobilisant notamment l'analyse de l'ensemble des capitaux immatériels, ainsi que leurs interactions possibles (Busco et al., 2013 ; Eccles et al., 2010).

En plus de sa fonction informative, Eccles et Serafeim (2014) soulignent que les entreprises pionnières qui ont adopté l'approche mentionnent également sa fonction transformative. Principalement, le RI va au-delà de la production d'un simple rapport public aux parties prenantes et ne consiste pas uniquement à fusionner des rapports financiers et non financiers (Eccles, 2010). L'adoption d'une approche intégrée devrait conduire les entreprises à opérer un changement fondamental dans leur modèle d'affaires, puisqu'elles sont appelées à examiner la création de valeur sous un angle multidimensionnel. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, la valeur de l'entreprise relève de plus en plus de facteurs autres que la performance financière traditionnelle (EY, 2014). L'environnement, la réputation sociale, le capital humain sont entre autres des facteurs qui contribuent à la création de valeur de l'entreprise (OCDE, 2014 ; KPMG, 2013 ; IIRC, 2013). C'est en effet à une évolution des logiques et mécanismes dans la détermination de la valeur créée par l'entreprise qu'amène cette nouvelle approche (de Villiers et al., 2014 ; Lodhia, 2014).

Bien que naissante et donc restreinte en nombre (Robertson et Samy, 2015), la littérature académique a identifié certains facteurs à l'origine de l'adoption de cette nouvelle approche. Ainsi au nombre des déterminants de la diffusion du RI figurent le système légal (Frías-Aceituno, Rodriguez-Ariza, & Garcia-Sanchez, 2013a, 2013b; Jensen & Berg, 2012), le

système culturel (García-Sánchez, Rodríguez-Ariza, & Frías-Aceituno, 2013) ainsi que des facteurs organisationnels (taille, profitabilité, composition du conseil d'administration, caractéristique monopolistique) identifiés par Frías-Aceituno et al. (2014). Frías-Aceituno et al., (2013) ont montré que les entreprises situées dans des pays avec un système juridique basé sur le code civil, orienté vers la protection des différentes parties prenantes, seraient plus susceptibles de créer et de publier un large éventail de rapports intégrés que les entreprises situées dans les pays anglo-saxons. Ces derniers relèvent du *common law* et, en général, leur objectif prioritaire est de maximiser les profits des apporteurs de capitaux au détriment parfois des autres parties prenantes.

3. Problématique et présentation de la thèse

3.1 Problématique

Notre problématique générale émerge du constat de la faible diffusion du rapport intégré en France malgré, d'une part, les avantages que cette nouvelle approche est censée apporter à l'organisation et aux utilisateurs et, d'autre part, de l'existence dans le contexte français des déterminants favorisant son adoption, relevés par la littérature. La diffusion est en effet « *le processus par lequel une innovation est communiquée, à travers certains canaux, dans la durée, parmi les membres d'un système social* » (Rogers, 2003, p. 5). Est considérée comme innovation, toute idée, pratique ou objet perçue comme nouvelle par un individu ou autre unité adoptante, a mentionné l'auteur. En effet, en ouvrant de nouvelles perspectives en matière de mesure et de publication de l'information financière et extra-financière (Trébuq, 2015), le RI constitue une innovation managériale.

En une dizaine d'années, cette innovation managériale – le RI – est entrée dans la pratique des entreprises à travers le monde. C'est ainsi que plus de 1 000 entreprises à travers le monde ont adopté le rapport intégré comme canal de communication avec leurs investisseurs (IIRC, 2016). Dans plusieurs pays (Royaume-Uni, Pays-Bas, Espagne, Australie, Singapour, Japon et États-Unis), de Villiers et al. (2014) ont constaté une évolution des rapports annuels traditionnels des entreprises vers des rapports intégrés. Globalement, ce sont les entreprises européennes qui procèdent à plus d'intégration des informations financières et de développement durable (Dumay et al., 2016 ; de Villiers et al., 2014 ; Simnett et al., 2015).

Cependant, le constat relevé en France est assez paradoxal puisqu'au 31 décembre 2014⁴

⁴ Il convient de préciser que c'est en octobre 2014 que nous avons débuté ce travail doctoral.

seule la société ENGIE a produit un rapport nommément désigné « rapport intégré ». Dans une tribune sur le site de l'IIRC en 2015, Jean Florent Rerolle, Partner chez KPMG mentionnait :

« France is still lagging behind with only a handful of so-called integrated reports published in 2015 (like Engie, Vivendi or Eurazeo PME whose reports reflect the diversity of the possible approaches) »

[\(https://integratedreporting.org/news/integrated-reporting-is-taking-off-in-france/\)](https://integratedreporting.org/news/integrated-reporting-is-taking-off-in-france/)

La France paraît donc être à la traîne dans le développement du RI. En effet, le contexte français réunit de nombreux déterminants relevés par la littérature analysant le RI, et pour autant et de façon assez paradoxale, sa diffusion est très en retrait par rapport aux autres pays notamment européens. Même si ce nombre a évolué au cours des années suivantes, seules 18 % des entreprises du CAC 40 ont divulgué ou présenté un rapport intégré pour l'exercice 2017 (Rapport CapitalCom, 2018).

Il convient de souligner que la France dispose d'un système de droit civil et a promulgué des lois pour produire dans un document unique informations financières et non financières et prendre en compte les intérêts de multiples parties prenantes. En effet, la prise de conscience réglementaire concernant la nécessité d'amener plus de transparence dans le reporting des entreprises cotées françaises a progressivement amené la constitution d'un cadre légal (article 116 de la loi NRE ; article 225 de Grenelle 2 ; transposition en droit français en 2017 de la directive 2014/95/UE, etc.) à la divulgation d'informations relatives au DD.

Ainsi, la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE), en son article 116, a incité à la transparence organisationnelle en obligeant les entreprises cotées à inscrire dans leur rapport de gestion leurs données sociales et environnementales en même temps que leurs données financières, constituant de ce fait un précédent majeur. Des améliorations ont été apportées à la loi NRE en 2010 en élargissant l'obligation à certaines formes de sociétés non cotées sur les marchés réglementés. Le décret d'application de l'article 225 publié le 24 avril 2012 a ainsi engagé les entreprises sur leurs exercices ouverts après le 31 décembre 2011 pour les sociétés cotées et pour les sociétés non cotées de plus de 5 000 salariés et de plus d'1 milliard d'euros de total de bilan ou de chiffre d'affaires (CA). Il a prévu une extension à toutes les sociétés non cotées de plus de 500 salariés et de plus de 100 millions d'euros de total de bilan ou de chiffre d'affaires à compter de décembre 2016. Le décret fixe la liste des informations exigées de toutes les entreprises

concernées et précise enfin qu'un organisme tiers indépendant chargé de vérifier les informations est désigné, selon le cas, par le directeur général ou le président du directoire, pour une durée qui ne peut excéder six exercices.

En 2017, par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret no 2017-1265 du 9 août 2017, la France transpose la directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières pour les exercices ouverts à compter du 1er septembre 2017. Ainsi l'article R. 225-105 du Code de commerce précise que la déclaration de performance extra-financière présente le modèle d'affaires de la société (ou du groupe), ainsi que, pour chacune des quatre catégories d'informations (conséquences sociales et environnementales et pour les sociétés cotées et assimilées, le respect des droits de l'Homme et la lutte contre la corruption) une description des principaux risques, une description des politiques appliquées et les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. Cette transposition a pour objet principal de modifier les articles L. 225-102-1 et R. 225-104 à R. 225-105-2 du Code de commerce institués initialement par l'article 225 de la loi Grenelle 2 de 2010 et son décret d'application de 2012.

Parallèlement, comme le soulignent Giordano-Spring et Rivière-Giordano (2008), les institutions comptables et financières en France prennent de plus en plus part au processus de normalisation et de standardisation des informations de DD. Aussi, les sociétés cotées françaises ayant une activité et une présence internationale parfois fortes font souvent référence aux référentiels internationaux tels que celui de la Global Reporting Initiative (GRI), ou encore la norme ISO 26 000 pour structurer à la fois leur réflexion et leur façon de rendre des comptes aux différentes parties prenantes dans les DDR. Ainsi, les entreprises cotées françaises n'hésitent pas à aller au-delà du cadre légal et à inscrire les questions de DD dans leurs enjeux stratégiques, et à élargir le dialogue à d'autres parties prenantes que les salariés et les actionnaires (Giordano-Spring et Rivière-Giordano, 2008). Comme le soulignent Silvestri et al. (2017), la mise en place du projet du RI par l'IIRC est cohérente avec les évolutions en matière de reporting, qui se profilent dans de nombreuses juridictions nationales à travers le monde. En exigeant que les informations non financières soient reportées dans le même document que les informations financières, la réglementation illustre une volonté politique de la France de faire évoluer le reporting vers une communication conjointe, voire, à terme, intégrée.

Le contexte législatif français devrait donc donner lieu, selon Eccles (2012), à une intégration

plus aboutie des rapports annuels des sociétés françaises. Pourquoi, malgré l'ensemble des déterminants qui paraissent le conditionner, les sociétés cotées françaises ne produisent-elles pas de manière plus répandue de rapport intégré ? Faut-il en conclure qu'une telle démarche n'est pas amorcée par les entreprises françaises et que l'intégration n'existe pas ou, que celle-ci existe mais sous des formes différentes de celle du cadre de l'IIRC ?

Il convient toutefois de remarquer que le RI est à ses débuts et en quête de sens (Dumay et al., 2017). Une des barrières à l'implémentation de cette nouvelle approche est la confusion par rapport à ce qu'elle signifie, soulignent les auteurs. Or, en l'absence de définition majoritairement reconnue par les praticiens, il est tout à fait possible qu'une organisation utilise une innovation sans le savoir (Alcouffe et al., 2019). Il existe ainsi de multiple version de RI (Rinaldi et al., 2018) et il y a différentes façons d'arriver à l'intégration (Dumay et al., 2017 ; Eccles et al., 2015). Ainsi, parmi les quelques entreprises françaises ayant divulgué un rapport nommément désigné rapport intégré, si certaines ont déclaré s'inspirer du cadre de l'IIRC pour mener leur démarche, d'autres n'ont pas eu recours à ce cadre et ne l'ont pas attendu pour entamer un processus de RI.

Cette situation de diffusion faible et polymorphe de RI en France est intéressante à explorer à double titre. Premièrement, en raison de l'orientation stratégique que donnent les sociétés cotées françaises aux questions relatives au DD. Deuxièmement, bien que croissante, la littérature sur le RI présente un gap sur les pratiques internes des entreprises car les recherches demeurent, à ce jour, peu nombreuses en général et, quasiment inexistantes en France.

Deux récentes revues de la littérature (Rinaldi et al., 2018 ; Dumay et al., 2016) sur cette innovation ont ainsi mis en évidence l'asymétrie et la faiblesse des travaux dédiés au RI. Tout d'abord, l'analyse de Dumay et al. (2016) qui, à partir d'un échantillon de 56 articles (25 working papers et 31 articles dans une revue académique) sur le RI publiés dans différentes revues de gestion et comptabilité sur la période allant du 1^{er} janvier 2011 au 15 mars 2015, mentionne que la majorité des études sont normatives et le continent européen concentre le plus grand nombre (27 articles), suivi par l'Australie (15). Quant à la revue de littérature de Rinaldi et al. (2018), en prenant appui sur 65 articles consacrés à cette nouvelle approche, elle constate qu'à l'étape actuelle de l'évolution du RI, les recherches académiques n'ont pas couvert l'ensemble des étapes dans la trajectoire (« Journey ») d'une nouvelle idée. Les auteurs avancent que les études sont soit méso, soit macro et, qu'il manque des études micro

pour cerner les pratiques des entreprises pionnières.

En synthèse, trois principaux constats issus de la littérature et des enquêtes sur l'évolution du RI en France contribuent à la formation de notre objet de recherche. Le premier constat relève de la spécificité française sur la réglementation des questions de DD qui devrait permettre une diffusion plus large de rapports intégrés. Le deuxième constat porte sur l'existence de différents chemins pour arriver à la divulgation de rapport intégré. Enfin, la faiblesse de la littérature et de la recherche sur le RI en France constitue notre troisième et dernier constat. Ainsi, notre objectif général dans cette recherche est de comprendre les facteurs exogènes (contexte social) comme endogènes (organisationnels, caractéristiques intrinsèques de l'innovation) qui influencent l'adoption, la mise en œuvre et la diffusion de cette nouvelle approche en France.

Partant donc de ces différents constats, **la problématique générale de la thèse se dessine donc autour de la compréhension de la diffusion, de l'adoption et de la mise en œuvre du RI en France.** La compréhension de la gestion d'une innovation peut se faire, selon Loilier et Tellier (1999), à travers un triptyque « Décider – Mettre en œuvre – Diffuser ». La décision d'adopter une innovation peut être envisagée comme un processus de trois principales phases que sont : décision, mise en usage et pérennisation (Damanpour, 2012 ; Alcouffe, 2003 ; Wolfe, 1994). En cherchant à comprendre comment le RI se développe en France, nous souhaitons enrichir les connaissances sur les facteurs facilitant, incitant, et bloquant son adoption et sa mise en œuvre par les sociétés cotées françaises afin d'amener une large adoption de cette nouvelle approche.

Pour atteindre cet objectif, nous répondrons, au travers de trois articles, aux trois questions suivantes :

Question 1 : L'environnement institutionnel influence-t-il la diffusion du RI en France ? Et si oui, comment ?

Question 2 : Comment le reporting intégré et la gestion intégrée sont mis en œuvre par une organisation ?

Question 3 : Comment les attributs perçus de l'innovation façonnent-ils les différentes pratiques de reporting intégré et de gestion intégrée des entreprises adoptantes ?

De façon plus générale, la thèse se donne comme finalité de mieux comprendre comment les sociétés cotées françaises tentent de répondre au défi d'une performance globale au travers de

l'adoption, de la mise en œuvre et de la diffusion du reporting intégré.

Chacune des questions soulevées fait l'objet d'une étude empirique distincte, abordée successivement au travers de trois articles de recherche. Il s'agira donc :

- de décrire l'état du reporting intégré au sein des sociétés cotées françaises ;
- d'identifier les facteurs organisationnels favorisant la mise en œuvre du RI dans les sociétés cotées françaises ;
- d'explorer les attributs perçus de cette nouvelle approche pouvant influencer son adoption (ou non) par les sociétés cotées françaises.

3.2 Justification des trois articles

Cette thèse se structure autour de trois articles qui visent à fournir des pistes de réponse à la faiblesse du taux d'adoption du RI constaté en France. En privilégiant une perspective intégrative (Damanpour et Aravind, 2012a ; Damanpour, 2010), nous souhaitons appréhender les forces internes et externes capables d'influencer ce phénomène complexe qu'est la diffusion du RI, c'est à dire le processus par lequel une entreprise décide d'adopter le RI, le met en œuvre et le routinise.

L'implémentation d'une innovation managériale n'est pas un processus automatique mais plutôt un processus collectif et complexe basé sur l'apprentissage (Canet, 2013 ; Alter, 2010) pouvant générer des obstacles (Damanpour, 2012 ; Van de Ven, 1986). L'étude de ses déterminants et de la variété de sa manifestation représente donc un véritable enjeu. L'intégration des différents facteurs explicatifs et la prise en compte de leurs possibles interactions dans les phases du processus, peut permettre une caractérisation plus nuancée du paradoxe de la faible diffusion du RI.

Alcouffe et al. (2019) appellent d'ailleurs à une meilleure spécification des facteurs d'adoption ainsi qu'à une nouvelle façon d'appréhender les concepts d'adoption et de succès de la diffusion afin de résoudre le paradoxe de la faible diffusion des innovations managériales puisque la classique représentation binaire de l'adoption est pauvre en information et ne reflète que très imparfaitement la complexité du phénomène. En effet, comme le soulignent les auteurs, cette représentation ne considère pas le fait qu'une innovation peut être utilisée à des degrés variés et de différentes manières (Alcouffe et al.,

2019).

Loin d'être déconnectés les uns des autres, les trois articles permettent en réalité d'explorer les trois courants, distincts mais complémentaires, de recherche sur les innovations managériales : la diffusion, l'adoption et la mise en œuvre de l'innovation (Alcouffe, 2006 ; Wolfe, 1994). Ils sont articulés autour d'un même objet de recherche – l'innovation managériale : le reporting intégré.

Présentation et argumentation de l'étude 1

Dans le premier article, nous nous intéressons au degré d'intégration des documents de référence (DDR) qui sont les rapports annuels obligatoires que doivent fournir les sociétés cotées françaises. Comme mentionné dans les paragraphes précédents, les dispositions réglementaires françaises obligent les sociétés à inclure dans les DDR les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. La première étude s'intéresse donc au rôle de la réglementation dans l'intégration des informations de DD dans les rapports annuels. Plus précisément, il s'agit d'expliquer comment le contexte social français (Rogers, 2003) au travers de la complémentarité des différentes institutions (Matten et Moon, 2008) encadrant le reporting des performances relatives aux questions de DD amène plus d'intégration de ces questions dans les activités des organisations. En effet, cette étape est considérée comme un préalable nécessaire à un rapport parfaitement intégré (Eccles et Saltzman 2011 ; Solstice Sustainability Works Inc. 2005), ce qui justifie que l'on s'y intéresse. Aussi, si on dénombre des recherches empiriques sur la divulgation des informations de DD, nous détenons très peu d'informations sur leur intégration dans les activités des entreprises afin d'arriver à un rapport intégré.

Notre démarche a pour objectif d'analyser la diffusion des pratiques d'intégration des entreprises d'un contexte donné et d'évaluer le niveau d'intégration des rapports élaborés par ces dernières. Sur le plan pratique, notre démarche méthodologique montre les leviers (stratégie, gouvernance, dialogue avec les parties prenantes) sur lesquelles les dirigeants peuvent agir pour une meilleure intégration des questions de DD au cœur des activités de l'entreprise.

Ce projet propose une démarche novatrice dans la littérature sur les innovations managériales (le reporting intégré), et ce, en tentant de mieux comprendre l'influence des institutions sur le mécanisme de reporting de différentes catégories de performance par les sociétés cotées

françaises. Pour cela, nous contribuons à l'appel de Dumay et al. (2016) sur la nécessité de faire des recherches sur la nouvelle approche afin d'apporter de nouvelles connaissances sur son développement. Nous entendons ainsi nous appuyer sur la complémentarité des différentes institutions du contexte social français pour examiner ce processus d'influence de type contextuel et son impact sur les dynamiques d'intégration des questions de DD dans les rapports annuels. Nous tentons ainsi de mettre en lumière par quel processus la réglementation (coercitive comme volontaire) peut avoir un impact sur la diffusion du reporting intégré (Dumay et al., 2016).

Ce faisant, ce premier article cherche plus précisément à contribuer au premier questionnement soulevé dans le cadre de cette thèse. En effet, cette étude permet non seulement de fournir des données supplémentaires concernant la pertinence du contexte social, mais mobilise également la complémentarité des institutions afin de mieux comprendre les processus par lesquels ce type de facteur peut influencer cette innovation managériale.

- Article présenté au 3^e Congrès Français du Centre for Social & Environmental Accounting Research, Paris (France), 11-12 juin 2015.
- Article présenté au Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Clermont-Ferrand (France), 30-31 mai 2016.
- Article publié dans la revue *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Référence à la publication originale : Kuassi M. Charles Zinsou, (2018) "Integrated or non-integrated reports: French listed companies at a crossroads?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 9 Issue: 3, pp.253-288, <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2017-0114>

Après une analyse des facteurs exogènes dans le cadre du premier article, nous allons explorer les facteurs endogènes dans l'article 2. Il s'agit de comprendre les raisons objectives pour lesquelles une société a décidé d'implémenter le RI et comment elle y est parvenue. Il se trouve que, comme le remarquent Dumez et Jeunemaître (2005), les connaissances détenues par les acteurs, leurs interprétations de ce qui se passe, font partie des déterminants d'une prise de décision ou d'une série d'actions et de réactions. Ainsi, l'étude de ces expériences peuvent s'avérer utiles à d'autres entreprises qui se posent des questions sur comment réussir la mise en œuvre de cette nouvelle approche.

Présentation et argumentation de l'étude 2

Au-delà de la décision d'adoption elle-même, est également importante, la façon dont les entreprises mettent en place le RI. Plus précisément, la façon dont les acteurs sont mobilisés dans l'implémentation de cette nouvelle approche demeure imprécise (Rinaldi et al., 2018; Dumay et al., 2017). L'idée sous-jacente est de cerner les différentes étapes du processus, les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre et les solutions retenues pour les surmonter.

Dans le deuxième article, nous cherchons donc à mieux comprendre comment une organisation est arrivée à mettre en œuvre le RI et divulguer un rapport nommément désigné rapport annuel intégré sans faire appel au cadre élaboré par l'International Integrated Reporting Council (IIRC). C'est une entreprise, pionnière par rapport aux autres sociétés françaises, qui a mis en place la gestion intégrée et le RI dans le temps par amélioration continue. Il s'agit d'une étude de cas spécifique d'évolution de rapport de DD vers le rapport intégré.

Le deuxième article examine donc l'influence relative de facteurs contextuels (production de la normativité) et organisationnels (communauté collaborative) sur la mise en œuvre du RI au sein d'une société cotée française. Dans le cadre de cette étude, le RI est considéré comme un modèle conceptuel existant sous sa forme « actionnable », c'est-à-dire qu'il est mis en œuvre pour répondre à un problème contextuel (David et Hatchuel, 2007). La production du rapport intégré serait le fruit de l'évolution de la relation de l'organisation avec les directives externes (Beck et al., 2017), la réponse de l'organisation à l'évolution de la réglementation (Bebbington, 2012). La mise en œuvre du RI passe par l'engagement avec les différentes parties prenantes. Ce dialogue entre l'entreprise et les différentes parties prenantes est reconnu comme essentiel à la réussite de l'intégration des questions de DD positionnée dans une perspective stratégique par l'organisation (Renaud, 2015).

Plus précisément, nous proposons que chacun de ces deux déterminants influence les pratiques intégratives de l'organisation à travers des processus respectifs, soit la réglementation (l'amélioration des normes), soit la collaboration entre les différentes parties prenantes afin de faire émerger une idée commune de la valeur. Outre le fait que la réglementation (la production de la normativité) a eu un impact sur la qualité du RDD de l'entreprise, la collaboration initiée avec les parties prenantes pour dépasser le mythe de la performance globale (Chauvey et al., 2015) est, à notre sens, déterminante dans son évolution

vers le rapport intégré. Notre étude tente ainsi de répondre à l'appel lancé par certains chercheurs (Chauvey et al., 2015 ; Bebbington et al., 2014) concernant la nécessité de mieux intégrer et de concilier les intérêts *a priori* contradictoires des différentes parties prenantes. En effet, au mieux de nos connaissances, les travaux tentant de mobiliser cumulativement ces deux différentes perspectives (contextuel et organisationnel) pour expliquer la mise en œuvre du RI sont peu nombreux voire, inexistantes. De plus, nous détenons encore très peu de recherche sur la génération du rapport intégré par évolution des processus internes de reporting.

Ce faisant, cette étude cherche à contribuer plus spécifiquement à la deuxième interrogation à l'origine de cette thèse. En effet, elle vise non seulement à analyser l'impact du contexte social (la production de la normativité) sur la mise en œuvre de la gestion intégrée, mais également de quelle façon la collaboration mise en place avec les principales parties prenantes (communauté collaborative) afin d'examiner leur influence relative. Nous souhaitons ainsi jeter de nouveaux éclaircissements sur le RI en élargissant notre vision des facteurs (contextuels comme organisationnels) facilitant son implantation.

- Article présenté au 4^e Congrès Français du Centre for Social & Environmental Accounting Research, Toulouse (France), 15-16 mai 2017.
- Article soumis à la revue *Management International* le 8 avril 2019.
- Décision de rejet de la revue *Management International* le 23 juillet 2019, après évaluation par 3 évaluateurs.
- Article à modifier en fonction des remarques faites par les évaluateurs de *Management International* et à soumettre en septembre 2019 à ACCRA (revue en ligne proposée par l'AFC).

Si, dans l'article 2, nous nous sommes intéressés aux conditions de la création du RI, dans l'article 3, nous considérons le RI comme une innovation quasi-achevée et nous cherchons à comprendre comment elle est adoptée par les entreprises. Plus précisément, nous cherchons à cerner les attributs perçus de cette innovation qui ont eu une influence sur son adoption. Pour connaître un objet, il faut non seulement cerner ses propriétés externes mais également toutes ses propriétés internes (Rogers, 2003). Les idées se propagent (ou non) en raison de leurs qualités intrinsèques et de leurs effets fonctionnels (Ax et Bjørnenak, 2005). C'est dans cette

perspective que l'article 3 a été pensé et réalisé.

Présentation et argumentation de l'étude 3

Dans le cadre de ce troisième essai, le RI (version IIRC) est étudié comme un modèle établi (David et Hatchuel, 2007) car considéré comme légitime par des acteurs extérieurs de l'organisation (académiques et professionnels reconnus). L'innovation managériale (le RI dans le cas d'espèce) a un impact sur les modes de coordination et de motivation des éléments d'une structure sociale qui en assurent le fonctionnement (Alcouffe et Guedri, 2008; Chanaron, 1999). Son adoption est le résultat d'un processus collectif, complexe, (Alter, 2010; Rogers, 2003) notamment lié à la transformation des pratiques des organisations (Van de Ven, 1986) et peut se heurter à de nombreux obstacles (Damanpour, 2012). Ses obstacles peuvent être surmontés grâce au leadership des dirigeants (Rogers, 2003).

L'implémentation du RI a donné lieu à des résistances de la part de certains acteurs de l'organisation (Maroun et McNally, 2018). Également, le RI, malgré l'objectif initial de transparence qui lui est assigné, a suscité de nombreuses critiques du fait qu'il est plus tourné vers la satisfaction des besoins des seuls apporteurs de capitaux financiers (Beck et al., 2017; Dumay et al., 2017; Flower, 2015; Brown and Dillard, 2014). Or, les directives du cadre de l'IIRC sont les seules standardisées actuellement pour la production du rapport intégré (Dumay et al., 2017). L'étude de ses antécédents et la variété des profils d'adoption représente donc un véritable enjeu. L'intégration d'une large variété de facteurs explicatifs et la prise en compte, d'une part, de leurs possibles interactions, et d'autre part, des phases du processus, peut permettre une caractérisation plus nuancée du phénomène de la gestion intégrée qui, d'après Eccles et al., (2015), est le cœur du RI.

Cette étude est une réponse à l'appel d'Adams (2015) à plus de recherches académiques sur cette nouvelle approche proposée dans le cadre de l'IIRC afin d'apporter de nouvelles connaissances sur ses potentialités, ce qui améliorerait son taux d'adoption. Il est donc opportun de recueillir l'expérience de personnes ou d'organisations qui se sont inspirés de ce cadre pour produire leur rapport intégré. Nous avons donc étudié le rôle des attributs perçus du RI sur l'adoption du cadre de l'IIRC par les gestionnaires des sociétés cotées françaises comme standards pour encadrer leur démarche de RI. Ce travail, à travers une étude de cas multiples, examine l'interaction entre les attributs perçus par les dirigeants du RI (selon le cadre de l'IIRC) et la manière dont ces derniers le mobilise pour faire évoluer leur processus

de reporting.

Pour ce faire, nous avons réalisé 8 entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de différents départements de quatre entreprises ayant mobilisé le cadre de l'IIRC pour produire leur rapport intégré. Dans chaque entreprise, deux membres de la haute direction ont été interrogés (le directeur de DD de chaque entreprise et, soit le directeur des relations publiques, soit le directeur des relations avec les investisseurs). Il s'agit souvent des responsables du déploiement de la pratique et des cadres du management. Par leur position hiérarchique au sein de leur organisation, ces personnes interrogées nous apparaissent être les représentants les plus susceptibles d'influencer directement les membres, en interagissant avec eux, en étant fortement impliqués dans la production du rapport intégré.

En prenant appui sur la théorie de la diffusion des innovations (Rogers, 2003), nous cherchons à construire une vision plus dynamique de l'impact des attributs perçus sur l'adoption d'une innovation managériale. Nous proposons que la perception que ces dirigeants ont de cette nouvelle approche va influencer la manière dont ils mobilisent le cadre de l'IIRC.

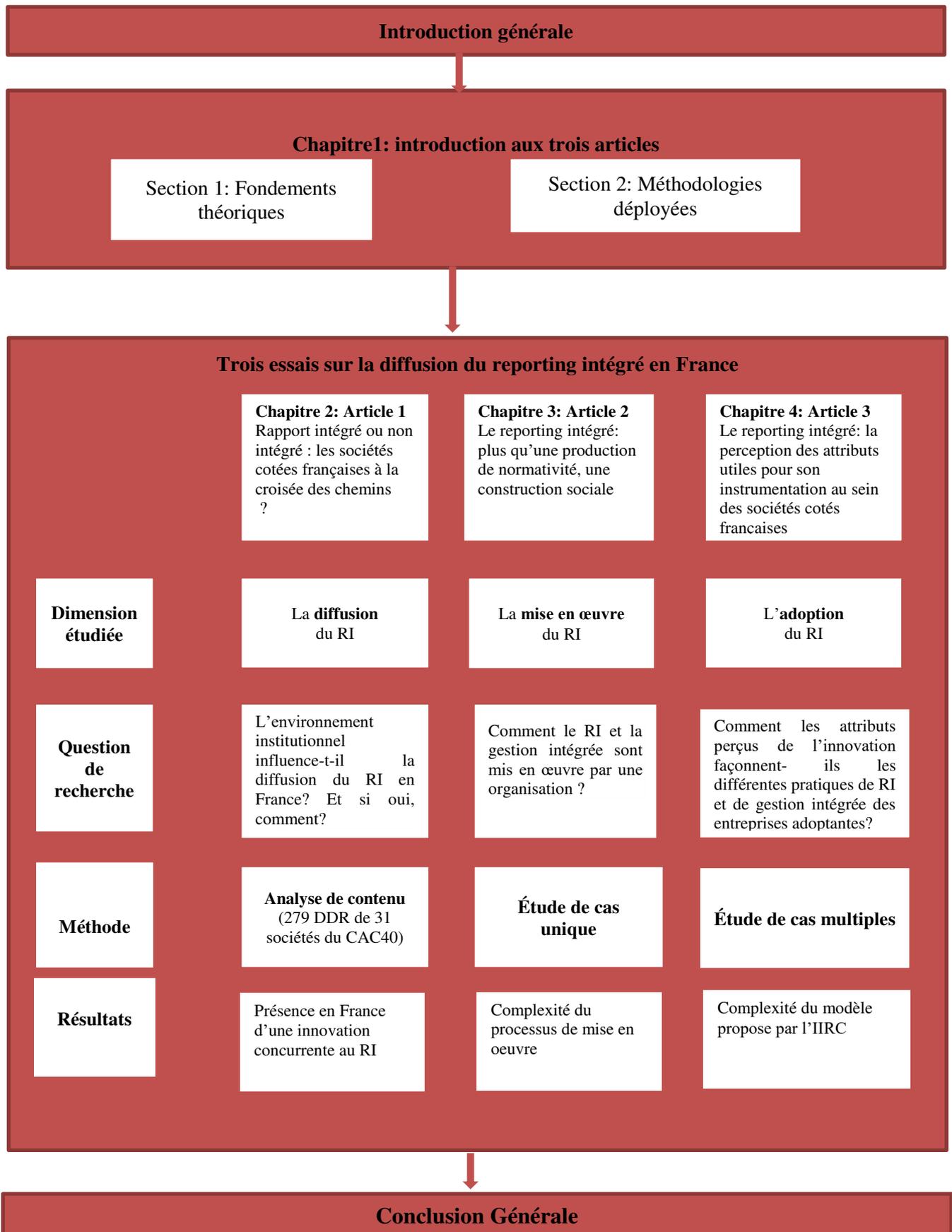
Cette dernière étude a pour principale ambition de contribuer au troisième questionnement à l'origine de cette thèse. Effectivement, elle tente d'offrir une meilleure contextualisation du RI en cherchant, à partir d'une analyse des attributs perçus par les dirigeants des entreprises de notre échantillon, à mieux situer l'apport du cadre de l'IIRC en regard de l'évolution récente de l'environnement du reporting. A terme, nous souhaitons être en mesure de mettre en relief la pertinence de ce cadre dans l'évolution du RI, mais également de faire ressortir certaines dispositions de ce cadre à faire évoluer pour la gestion intégrée au sein des organisations.

- Article présenté au congrès annuel de l'Association Canadienne des Professeurs de Comptabilité (ACPC), Ottawa (Canada), 30 mai au 1^{er} juin 2019.

Cette thèse est composée de cinq chapitres. Le premier chapitre expose les cadres théoriques mobilisés et les méthodologies retenues pour les différents articles. Il présente une synthèse des principales notions théoriques à l'origine des trois articles présentés dans les chapitres subséquents. Plus précisément, il retrace les différentes approches théoriques qui ont été mobilisées pour expliquer la diffusion, la mise en œuvre et l'adoption du reporting intégré. Cette démarche nous amènera à établir les principaux constats qui ont alimenté les trois

questionnements à la base de cette thèse et à exposer les méthodologies retenues pour y répondre. Le corps de la thèse est composé de trois articles qui sont présentés aux chapitres 2, 3 et 4. Finalement, la conclusion présentée au chapitre 5 suggère certaines pistes de recherche future.

Figure 0.1: Plan de la thèse



Chapitre 1 : Cadres théoriques et choix méthodologiques de la recherche

Dans ce chapitre introductif, nous exposerons le fil conducteur qui relie les trois articles et les inscrit dans une perspective globale de la thèse. Rappelons que le propos de notre recherche est d'étudier la diffusion, la mise en œuvre et l'adoption du RI par les entreprises cotées françaises afin de mettre en évidence quelques-uns de ses facteurs motivants et bloquants. Ce chapitre s'articule autour des fondements théoriques et des choix méthodologiques opérés.

Les cadres théoriques mobilisés dans lesquels s'inscrit cette thèse sont tout d'abord présentés dans une première section. Nous revenons en particulier sur la définition et la présentation de l'objet de la recherche. Afin de comprendre la forme du développement du RI en France, nous avons eu recours à une théorie générale qu'est la théorie de la diffusion des innovations (TDI) de Rogers (2003). Ce modèle permet de cerner les différents facteurs qui conditionnent la rapidité d'adoption et de diffusion d'une innovation dans un contexte social donné. Ces facteurs peuvent être à la fois endogènes (caractéristiques intrinsèques de l'innovation comme les caractéristiques de l'organisation) et exogènes (résultant de l'environnement dans lequel est introduit l'innovation). La compréhension de ces facteurs et de leurs interactions permet de passer d'une diffusion limitée à une diffusion de masse.

En complément de la théorie générale qui vise à comprendre, expliquer et prédire sans considération des circonstances spécifiques (sociétés cotées dans le contexte français) d'un contexte particulier (Dumez et Jeunemaître, 2005), nous avons eu recours à des théories intermédiaires (David, 2000). Comme l'ont souligné les auteurs, une théorie intermédiaire vise plus à comprendre des résultats dans certains types de contextes, qui peuvent être expliqués par des facteurs liés à l'environnement et des facteurs au niveau de la firme. En effet, les travaux empiriques antérieurs sur cette nouvelle approche sont majoritairement normatifs (Dumay et al., 2016), limitant ainsi la connaissance sur les contingences de sa mise en œuvre au sein des entreprises. Notre volonté est de porter un double regard sur les facteurs de développement de cette innovation managériale en l'analysant autant sous l'angle des facteurs exogènes qu'endogènes à l'entreprise.

Notre positionnement épistémologique et la méthodologie sont ensuite exposés dans la deuxième section. Trois questions de recherche sont d'abord déclinées autour de différents

aspects du processus de développement du RI. La démarche méthodologique générale ainsi que les différentes méthodes de recherche qui sous-tendent les trois articles sont ensuite exposées. Il s'agit d'une étape primordiale dans la mesure où elle établit le lien avec la partie théorique et constitue un préalable nécessaire à la présentation des constats. Les méthodes retenues permettent d'offrir des perspectives d'explication différentes mais complémentaires de la diffusion de cette nouvelle approche de reporting.

Section 1 : Fondements théoriques

Dans cette section, nous présentons et délimitons l'objet de recherche (1.). Une revue de la littérature portant sur le RI est ensuite proposée (2.). Ces travaux montrent que les obligations de reporting n'entraînent pas automatiquement un accroissement des niveaux de diffusion du RI. Après cette revue de la littérature, nous présentons le cadre théorique dans lequel s'inscrit la présente recherche (3.). Notre travail se structurant autour de la conception, de l'adoption et de l'implémentation du RI, nous avons mobilisé différents niveaux théoriques pour comprendre en profondeur sa diffusion (voir figure ci-dessous pour une synthèse de cadre théorique). En s'inspirant donc de David (2000), nous avons mobilisé une théorie générale qui est la théorie de la diffusion des innovations (TDI).

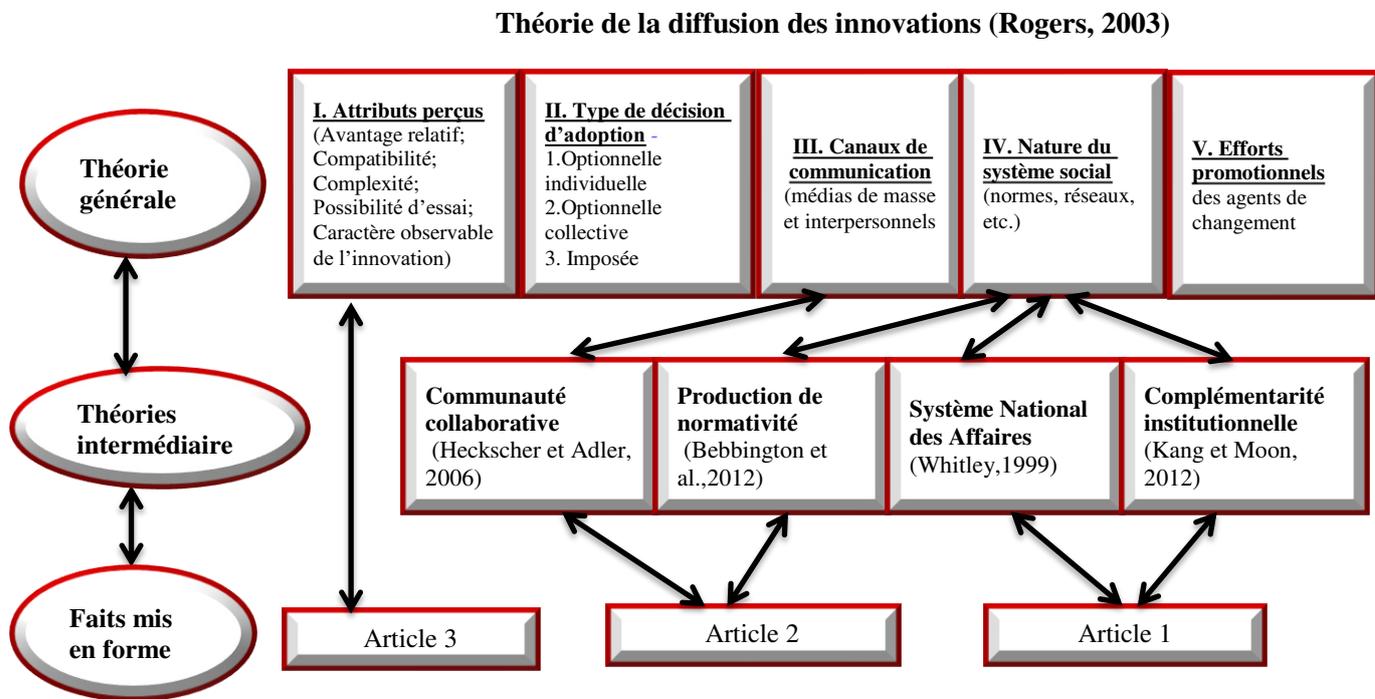
Afin de comprendre comment le RI se diffuse en France, nous avons fait appel à une théorie générale qui est la théorie de la diffusion des innovations de Rogers (2003). Au nombre des variables explicatives du rythme d'adoption et de diffusion d'une innovation, Rogers (2003) a mentionné qu'il y a : les attributs perçus de l'innovation (avantage relatif, compatibilité, complexité, possibilité d'essai et caractère observable) ; le type de décision d'adoption (optionnelle individuelle, optionnelle collective et imposée) ; les canaux de communication (médias de masse et interpersonnels) ; la nature du système social (normes, réseaux, etc.) et les efforts promotionnels des agents de changement. Dans cette section, nous présenterons la nature du système social, les canaux de communication et les attributs perçus qui sont les trois principaux (Alcouffe, 2003) parmi les cinq facteurs explicatifs de la diffusion des innovations énoncés par Rogers (2003)⁵.

Ensuite, des théories intermédiaires ont été mobilisées pour opérationnaliser à la fois le dialogue entre la théorie générale et entre le terrain. Ainsi, nous avons mobilisé comme théories intermédiaires les concepts de système national des affaires (Whitley, 1999), de

⁵ D'après Rogers (2003), la nature du système social explique en partie l'impact des variables « type de décision » et « l'effort promotionnel des agents de changement » dans la diffusion des innovations.

complémentarité institutionnelle (Kang et Moon, 2012), de normativité (Bebbington et al., 2012; Chauvey et al., 2015a), de communauté collaborative (Hecscher et Adler, 2006).

Figure 1.1 : Cadre théorique



Cadre d'analyse inspiré de David (2000)

1. Description de l'objet de la recherche

Afin de parer aux préoccupations grandissantes vis-à-vis de l'insuffisance des rapports traditionnels d'entreprise et d'améliorer l'utilité et l'efficacité de l'information fournie par les entreprises pour les besoins d'une variété de parties prenantes, le concept de reporting intégrée (RI) a été proposé par le milieu professionnel (Deloitte, 2012 ; KPMG, 2012 ; PWC, 2010, 2012, 2013) et commence à être étudié, bien qu'embryonnaire (de Villiers et al., 2014), dans le milieu académique (de Villiers et al., 2014 ; Garcia-Sanchez et al., 2013 ; Abeysekera, 2012 ; Hohnen, 2012 ; Jensen and Berg, 2012 ; Kiron, 2012 ; Parrot and Tierney, 2012 ; Frias-Aceituno et al., 2012 ; Adams and Simnett, 2011 ; Eccles and Krzus, 2010 ; Eccles et al., 2010). Qu'est-ce que le reporting intégré ?

1.1 Le concept du reporting intégré

Définition

Le RI est un processus qui aboutit à la divulgation de la valeur créée par l'entreprise au fil du temps à travers un rapport intégré (Busco et al., 2013). C'est une approche de reporting qui va au-delà de la simple agrégation des informations financières et non financières telles que les informations sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (Eccles et al., 2010). Il nécessite l'adoption d'une vision holistique qui est censée satisfaire les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise (Eccles et al., 2010). En effet d'après Feng et al., (2017), le RI envisage la connexion de la stratégie, de la gouvernance, du modèle d'affaires ainsi que des différents capitaux dans le but de divulguer la valeur créée par l'organisation aux différentes parties prenantes. En conséquence, il nécessite une transformation des pratiques traditionnelles de reporting de l'organisation.

Le RI est une pratique comptable ayant pour ambition de gérer les risques auxquels les entreprises sont confrontées (Thomson, 2015). Il peut être considéré comme une pratique hybride de comptabilité environnementale (ou comptabilité de DD) qui s'appuie sur les techniques approuvées et accomplies de la comptabilité pour traduire les discours de DD en termes plus compréhensibles afin d'améliorer la prise de décision organisationnelle (Thomson, 2015 ; Bebbington et al., 2014).

Pour Eccles et al. (2010), cette approche a le potentiel de changer de façon significative la façon dont les entreprises opèrent. En effet, la finalité propre et première de l'entreprise est la création de richesse pour ses actionnaires, mais cette finalité première n'empêche pas la nécessité d'implications sociétales.

Le RI appelle donc à concilier les finalités financières de l'entreprise basées sur des objectifs à court terme avec les finalités sociétales qui sont plus tournées vers une stratégie d'entreprise de long terme. L'organisation est appelée à équilibrer deux logiques apparemment contraires (économique et sociétale) qui s'enchevêtrent et s'opposent, et où généralement la rationalité économique supplante la sociétale du fait de la place accordée aux apporteurs de capitaux financiers (Thomson, 2015).

On retrouve ainsi dans la littérature différentes définitions du RI. Ces différentes définitions soulignent la double fonction du RI (Eccles et Saltzman 2011). D'après Eccles et Serafeim (2014), il s'agit des fonctions informatives (combler les besoins en informations financières et

non financières à travers le rapport intégré) et transformatives (changement interne et articulation des liens DD-stratégie). Ces dernières constituent la matérialisation de la gestion intégrée qui représente un pilier essentiel dans le processus de mise en œuvre du RI. Sans la gestion intégrée, le RI, comme la performance globale, demeurera le « mythe managérial contemporain » (Chauvey et al., 2015).

Origine et historique du reporting intégré

C'est dans la pratique des entreprises que cette nouvelle approche a été observée en premier (Beck et al., 2017 ; Dumay et al., 2017 ; Eccles et Saltzman, 2011). En effet, les premières entreprises qui ont réalisé des rapports intégrés sans utiliser l'expression RI pour les désigner sont : la société danoise Novozymes (en 2002), la société brésilienne de cosmétiques Natura (en 2003), et la société pharmaceutique danoise Novo Nordisk (en 2004) d'après Eccles et al. (2010).

L'acte fondateur du reporting intégré est la publication faite en juin 2005 par Allen White, l'un des co-fondateurs de la Global Reporting Initiative (GRI), pour qui c'est le futur du reporting de l'entreprise (Eccles et Serafeim, 2014). En effet, c'est au cours d'une communication sur le reporting de l'entreprise danoise Novo Nordisk dans le cadre d'un séminaire intitulé « *Business for Social Responsibility – “New Wine, New Bottles: The Rise of Non-Financial Reporting”* », que le terme « intégré » a été utilisé pour la première fois (Eccles et Saltzman, 2011) par Allen White pour qualifier la nature du reporting de cette entreprise.

En août 2005, la firme de consultation canadienne en développement durable « Solstice Sustainability Works Inc. » avait publié un rapport à la suite de sa recherche sur le reporting intégré (Eccles et Saltzman, 2011). Cette recherche avait été commanditée par Vancity, une banque coopérative de la ville de Vancouver au Canada, qui voulait mieux comprendre la question du RI et surtout, l'impact sur l'organisation interne de son adoption comme approche de reporting. L'objectif de cette recherche était donc de comprendre l'approche de RI, ses avantages, et de cerner les contraintes qu'elle générerait aux entreprises qui l'adoptent. Après une enquête auprès de quatorze préparateurs et experts en reporting, il ressort que le RI n'offre d'avantages tangibles que si les départements de reporting financier et de DD sont fusionnés. Le bénéfice réel serait interne du fait qu'elle améliore la compréhension des interdépendances entre performance financière et performance sociétale. Le défi majeur pour

les préparateurs est de cerner les informations matérielles dans la masse d'informations, en temps opportun.

En 2009, l'International Federation of Accountants (IFAC) a recommandé dans son cadre de travail⁶ sur le DD que tous les aspects de DD soient intégrés dans les modèles d'affaires, des décisions stratégiques aux opérations, performances, et communications avec les parties prenantes. Ce cadre traite de quatre dimensions différentes qui sont : la stratégie d'entreprise, la gestion interne, les investisseurs et autres parties prenantes (Brockett et Rezaee, 2012).

À la suite de la crise financière mondiale de 2007-2009, l'ONU appelle dans l'un de ses rapports⁷ à développer des pratiques d'affaires et de gouvernance d'entreprises plus soutenables et suggère que l'information relative aux questions sociales, de gouvernance, d'éthique, et aux questions environnementales soit intégrée avec l'information financière dans un rapport unique qui comprend également un rapport de vérification de ses informations par un professionnel (Brockett et Rezaee, 2012). La production et la diffusion de ce rapport intégré est le résultat du RI qui prend appui, lui, sur la gestion intégrée (IIRC, 2013).

1.2 Rapport intégré et la gestion intégrée

Rapport intégré

Un rapport est un « *exposé détaillé et circonstancié concernant un fait ou un ensemble de faits, faisant le point sur une ou plusieurs questions en vue d'informer le destinataire, de préparer et d'éclairer ses décisions ; relation écrite ou verbale des constatations faites dans l'accomplissement d'une mission ou d'une tâche ainsi que des conclusions qui s'en dégagent* » (dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, 2^e édition, 2004 p. 1000).

Le rapport intégré est un document unique qui réunit les performances financières et non financières importantes de l'entreprise (Eccles et Saltzman, 2011). Ce rapport fournit de façon concise, organisée et cohérente, les informations sur la stratégie de l'entreprise, sa gouvernance, sa performance sociale et environnementale et ses perspectives d'avenir en fonction du contexte commercial dans lequel elle opère (Eccles et al., 2010). Il permet d'expliquer la façon d'atteindre la vision de l'entreprise, soutenue par ses valeurs, exécutée par la direction, contrôlée par le comité de gestion, en utilisant les différentes ressources

⁶IFAC Sustainability Framework -<http://www.ifac.org/publications-resources/ifac-sustainability-framework-20>.

⁷United Nations Conference on trade and development "Corporate Governance in the Wake of the financial Crisis" <http://www.unctad-docs.org/files/CG-in-Wake-of-Fin-Crisis-Full-Report.pdf>.

relatives au capital financier, au capital intellectuel, au capital social et au capital environnemental (Abeysekera, 2013).

Selon le cadre de référence de l'IIRC, le « *rapport intégré est une communication concise portant sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, la performance et les perspectives de l'organisation conduisent, compte tenu de son écosystème, à créer de la valeur à court, moyen et long terme* » (IIRC, 2013, 1A p. 9). Si réduire l'asymétrie informationnelle est l'objectif visé par le rapport intégré en explicitant aux apporteurs de capitaux financiers ainsi qu'aux autres parties prenantes le processus de création de valeur de l'organisation (Adams, 2015) même si les premiers ont la primauté sur les derniers (Renaud, 2015), son contenu n'est toujours pas distinctement établi (Dumay et al., 2016).

D'après « Solstice Sustainability Works Inc. », la firme de consultation canadienne qui a publié en août 2005 un des premiers rapports sur le reporting intégré (Eccles et Serafeim, 2014), regrouper dans un document unique les rapports de DD ainsi que les rapports financiers traditionnels (rapports intégrés) est vu comme le commencement de l'intégration. Ainsi, regrouper les rapports de DD et les rapports financiers traditionnels est généralement perçu comme le début du RI (Eccles et Saltzman, 2011 ; Solstice Sustainability Works Inc., 2005). Cette tentative de réconciliation des logiques éthique et économique (Mullenbach, 2007) permet de mieux appréhender les processus internes de l'entreprise (Lodhia, 2014 ; Stubbs and Higgins, 2014 ; Roberts, 2011) et d'expliquer plus justement la fonction du système de gouvernance qui doit aller au-delà de simples contrôles et incitations du dirigeant opportuniste. L'atteinte de cet objectif passe par la gestion intégrée qui est une partie intégrante du RI (Dumay et Dai, 2017).

La gestion intégrée

La gestion intégrée est une méthode permettant aux dirigeants de résoudre les tensions entre les choix conflictuels de maximisation de profit et les questions de DD (Feng et al., 2017 ; Oliver et al., 2016 ; Martin et Austen, 1999). D'après Oliver et al. (2016), la gestion intégrée favorise le DD. Cette perspective avait été défendue par *l'Accounting for Sustainability* (A4S) qui définit la gestion intégrée comme l'« intégration des questions de DD dans la prise de décision et la stratégie » de l'entreprise (A4S, 2010a). La démarche de l'A4S s'inscrivait dans une perspective de promotion des questions de DD dans la communauté financière par leur intégration dans les processus décisionnels principaux et la stratégie de l'entreprise (A4S, 2010a).

Quant à l'IIRC, dans son cadre, il a développé une perspective basée sur le processus de création de valeur en faisant recours aux six capitaux, plutôt que sur la capacité de l'organisation à relever les défis relatifs aux questions de DD (Feng et al., 2017 ; Tweedie and Martinov-Bennie, 2015). La gestion intégrée est définie par l'IIRC comme « *une prise en compte active par l'organisation des relations qui existent entre ses diverses unités opérationnelles et fonctionnelles et les capitaux qu'elle utilise ou qu'elle altère* » (IIRC, 2013, p.33). La conception de l'IIRC de la gestion intégrée se concentre sur les objectifs stratégiques de l'organisation (Feng et al., 2017). Dans cette perspective, la gestion intégrée vise, d'une part à « aplanir les silos » entre les différentes fonctions organisationnelles et les unités pour fluidifier les flux d'information et améliorer la communication interne et, d'autre part à « concilier les intérêts) des différentes parties prenantes (IIRC, 2013a).

Cette considération active des relations doit conduire à un changement d'approche des dirigeants en matière de création de valeur et de reporting, passant ainsi d'une gestion en « silo » à une gestion « intégrée ». En opérant ce changement de paradigme, l'entreprise prend plus efficacement en compte l'ensemble des ressources et capitaux qui contribue à son processus de création de valeur (Feng et al., 2017 ; Tilley, 2014) et aligne les intérêts *a priori* contradictoires de différentes parties prenantes (Perego et al., 2016). En effet, le RI est censé apporter plus de transparence dans les rapports des entreprises en rendant les processus de gestion internes plus évidents pour les utilisateurs externes (Feng et al., 2017).

Selon l'IIRC, l'objectif principal de la gestion intégrée est d'aider la direction et le conseil d'administration de l'organisation à identifier et à comprendre tous les facteurs importants qui influencent son modèle d'affaires, et ainsi arriver à mettre en œuvre des stratégies lui permettant de créer de la valeur à court, moyen et long terme (IIRC, 2013). Ainsi, il a défini quatre éléments à considérer lorsque l'entreprise souhaite mettre en œuvre une démarche de gestion intégrée (l'IIRC (2013) :

- comment l'organisation utilise, affecte et fait des compromis par rapport aux six catégories de capitaux ;
- quelle est la capacité de l'organisation à répondre aux besoins et intérêts légitimes des principales parties prenantes ;
- comment l'organisation structure son modèle d'affaire et sa stratégie pour faire face aux défis de son environnement externe, y compris les risques et les opportunités auxquels elle est confrontée ; et

- les activités, performances et résultats passés, présents et futurs par rapport aux six capitaux.

Bien que la gestion intégrée soit considérée comme le concept central du cadre de l'IIRC (Tweedie and Martinov-Bennie, 2015 ; IIRC, 2013), elle n'est pas assez définie par l'IIRC (Oliver et al., 2016) et très peu d'études ont porté sur la gestion intégrée dans la littérature croissante sur le RI (Al-Htaybat et von Alberti-Alhtaybat, 2018 ; Dumay et Dai, 2017 ; Dumay et al., 2016 ; Oliver et al., 2016 ; Perego et al., 2016). La notion serait toujours « floue » pour les acteurs de l'organisation selon Feng et al., (2017).

Par le présent travail de thèse, nous avons la volonté de contribuer à l'enrichissement de la littérature sur ce concept, en étudiant empiriquement la conception qu'ont les acteurs d'organisations ayant implanté le RI de la gestion intégrée et comment cela a été opérationnalisée.

1.3 Les différents modèles de reporting intégré

D'après Rinaldi et al. (2018), il existe de multiples versions de RI et il y aurait différentes façons d'arriver à l'intégration (Dumay et al., 2016 ; Eccles et al., 2015). Celle-ci peut aller du discours narratif du dirigeant sur les questions sociétales dans le rapport de gestion à une inclusion de ces questions dans la stratégie de l'entreprise. Pour arriver à une intégration parfaite, cela nécessite d'une part, une articulation des liens entre performances financières, performances sociétales et résultats et d'autre part, une intégration au cœur du système de reporting de l'entreprise des questions de DD et d'engagement envers les parties prenantes (Black Sun, 2011 ; Solstice Sustainability Works Inc., 2005). Le degré d'intégration varie énormément comme le soulignent Eccles et al. (2010). C'est un voyage, précisent-ils métaphoriquement, au cours duquel l'entreprise est appelée à opérer des améliorations en continu du degré d'intégration de son reporting externe. Ceci est favorisé par un échange continu avec toutes les parties prenantes de l'organisation (Black Sun, 2011).

Le RI est un phénomène émergent et récent (de Villiers et al., 2014 ; Lodhia, 2014) et son sens n'est donc pas encore complètement établi (Gibassier et al., 2018 ; Dumay et al., 2016). Quatre différentes approches de RI coexistent (Dumay et al., 2016). Il s'agit de : l'approche « One report » d'Eccles et al. (2010), l'approche du code « *King III* » de l'Afrique du Sud, l'approche basée sur le « Consultation Draft » de 2011 de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) et enfin l'approche basée sur le Cadre de l'IIRC sorti en décembre 2013.

Il convient de souligner que le Cadre de l'IIRC sorti en décembre 2013 est une version améliorée par les amendements issus du « Consultation Draft » de 2011. Aussi, l'approche du « One report » d'Eccles et al. (2010) s'apparente à différentes propositions faites dans la littérature académique sur l'intégration de différentes catégories d'informations de l'entreprise afin d'arriver à un rapport unique. Dans cette section, nous allons donc présenter trois approches. Nous exposerons tout d'abord le King code III de l'Afrique du Sud sur la gouvernance. Le *King code III* étant la seule norme coercitive pour produire le rapport intégré dans le monde. Ensuite, nous présenterons le cadre de l'IIRC sur la création de valeur aux apporteurs de capitaux, sorti en décembre 2013 ; ce dernier intègre les apports du *Draft* de 2011. Et enfin, les propositions de la littérature académique sur le rapport unique pour les besoins de l'ensemble des parties prenantes. En effet, l'élargissement du système d'information financière à d'autres catégories d'informations est une ancienne préoccupation tant du domaine académique que du domaine professionnel. Deux grandes tendances transparaissent dans la littérature. Le premier courant appelle à intégrer informations financières et informations non financières ayant des finalités internes pour la gestion et le contrôle interne. Le deuxième courant est pour une intégration d'informations financières et non financières divulguées à l'extérieur de la compagnie.

1.3.1 Le code « King III » sur la gouvernance de l'entreprise

L'Afrique du Sud est le premier pays et le seul à avoir mis en place une législation (King code III report on corporate governance élaboré en 2009), qui oblige les entreprises sud-africaines cotées à la bourse de Johannesburg à publier un rapport intégré (Rensburg et al., 2014).

Dispositions du code « King III »

Le code « *King III* », intitulé « *Code of Governance Principles for South Africa* » élaboré en 2009 a été la première réglementation nationale dans le monde sur le reporting intégré (Rensburg et al., 2014). Son objectif est de contraindre les entreprises à produire un rapport sur la gouvernance, la stratégie et la durabilité d'une manière intégrée, en opposition aux rapports autonomes produits séparément sur chacun de ces éléments. L'exigence du RI est en effet une étape importante vers la création d'une société économique, sociale et environnementale plus durable (Eccles et Saltzman, 2011). Ceci rend inséparables les questions sur la stratégie, les risques, la performance et la durabilité (SAICA, 2013).

Produire des rapports intégrés devrait fournir un contexte plus global d'explication des

informations pertinentes inscrites dans la stratégie de l'entreprise qui, à terme devront bénéficier à un large éventail de parties prenantes. Le rapport intégré devrait offrir aux parties prenantes un aperçu concis de l'organisation à travers la connexion et l'intégration des informations matérielles sur sa stratégie, les risques et les opportunités relatives aux questions sociales, environnementales, économiques et financières. Par sa nature même, le rapport intégré doit provenir du cœur de l'organisation (Avant-propos de Mervyn King, IRCSA, 2011). Les 450 sociétés cotées à la Johannesburg Stock Exchange (JSE) sont donc obligées de se conformer au « *King III* » et, par conséquent, d'émettre un rapport intégré pour les exercices commençant à compter du 1^{er} mars 2010, ou de fournir les raisons de non-conformité à la réglementation (van Zyl, 2013).

Le code « *King III* » met plus l'accent sur la gestion intégrée et la stratégie c'est-à-dire le processus qui aboutit au rapport intégré que sur sa forme, pour qui le format est « moins important que la substance » (van Zyl, 2013). En effet, ce cadre sud-africain est basé sur une logique inclusive d'un large éventail de parties prenantes (Humphrey et al., 2014). Cependant, depuis le 20 mars 2014, l'Integrated Reporting Committee (IRC) de l'Afrique du Sud a adopté le cadre de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) comme cadre de préparation du RI des entreprises sud-africaines.

1.3.2 Le cadre de l'International Integrated Reporting Council

Si l'Afrique du Sud a mis en place une législation pour obliger les entreprises cotées à la JSE à produire un rapport intégré, les entreprises autres que sud-africaines qui ont adopté l'approche le font sur une base volontaire sans un cadre défini et universellement accepté. C'est ainsi que, dans un souci d'harmonisation et de comparabilité du RI, l'IIRC a publié son cadre le 9 décembre 2013 (Eccles et Serafeim, 2014 ; Deloitte, 2013).

Genèse de l'IIRC

En août 2010, les représentants respectifs du projet Accounting for Sustainability (A4S) du Prince de Galles et de la Global Reporting Initiative (GRI) annonçaient la formation d'un comité international sur l'information intégrée (International Integrated Reporting Committee) et lui fixaient pour objectif l'élaboration d'un cadre de référence internationalement reconnu pour la publication d'informations sur le DD et d'autres aspects (Flower, 2015). L'IIRC est une coalition mondiale regroupant des entreprises (Tata, Nestlé, HSBC, Danone, Deutsche Bank, Marks and Spencer, Microsoft Corporation, etc.), des

autorités de réglementation (IASB, FASB, IFAC, IOSCO), de normalisation (GRI, A4S, ISO, etc.) et des représentants de la profession comptable (tous les présidents des « Big Four⁸ » (IIRC, 2013, p. 2).

L'ambition annoncée est d'évaluer la « performance globale des organisations », censée recouvrir à la fois les éléments financiers, mais aussi les données environnementales, sociales et relatives à la gouvernance des entreprises (Abeysekera, 2013). La mission de l'IIRC est d'introduire le RI et la gestion intégrée au sein des pratiques d'affaires des entreprises comme la norme dans les secteurs public et privé (IIRC, 2014). Sa vision est d'aligner l'allocation de capital et le comportement des entreprises à des objectifs plus larges de stabilité financière et de DD à travers le reporting et la gestion intégrés (IIRC, 2014). La gestion intégrée doit amener l'organisation à avoir une vision holistique des relations et interdépendances entre ses diverses unités d'exploitation et fonctions, mais aussi des capitaux qu'elle utilise ou qu'elle altère. Son objectif est d'amener une révolution dans le domaine du *reporting* en provoquant un changement significatif des pratiques des entreprises (IIRC, 2014).

Le cadre de l'IIRC sur le reporting intégré

En 2013, l'IIRC a divulgué son cadre de référence à la suite de son projet pilote lancé en septembre 2011 (Cheng et al., 2014) et du prototype lancé en novembre 2012 (Lambooy et al., 2014). Ce projet pilote intitulé « *Towards Integrated Reporting-Communicating Value in the 21st Century*⁹ » a servi d'outil pour un dialogue élargi (commentaires sollicités par l'IIRC sur le projet pour décembre 2011) sur son cadre de travail à sortir en décembre 2013.

Selon Lambooy et al. (2014), ce projet pilote était une « communauté de praticiens » où les entreprises intéressées par l'approche et les entreprises pionnières qui l'ont déjà adoptée partagent leurs expériences et les meilleures pratiques en matière de RI. En plus d'exposer la définition de RI, le projet mentionne les arguments pour évoluer vers des rapports intégrés. Ces motivations sont, entre autres : la mondialisation, répondre à la crise financière, plus de transparence de la part des entreprises dans leur reporting, la rareté des ressources, la croissance de la population et les préoccupations environnementales. En juin 2012, l'IIRC a publié dans un rapport les commentaires reçus de 214 organisations et individus de 30 pays

⁸ Expression utilisée pour désigner les 4 plus grands cabinets de comptabilité, de conseil et d'audit au monde (KPMG ; Deloitte ; PWC ; Ernst & Young).

⁹ http://theiirc.org/wp-content/uploads/2011/09/IR-Discussion-Paper-2011_spreads.pdf.

sur le document de travail¹⁰. Quant au prototype¹¹, il représente le projet pilote avec intégration des suggestions reçues des participants pendant la période de commentaires. Il visait l'obtention d'un large consensus mondial pour le cadre de référence élaboré (Lambooy et al., 2014).

Selon ce cadre de référence, le rapport intégré doit être une communication identifiable et désignée comme telle. Le RI peut être rédigé selon les exigences réglementaires existantes (IIRC, 2013). Il peut être autonome ou être incorporé dans un autre rapport ou une autre communication, en tant que partie distincte compréhensible, et « autoporteuse ». Le RI doit faciliter la gestion intégrée.

L'IIRC propose que le rapport intégré tienne non seulement compte, dans le processus de création de valeur, du capital financier, mais aussi des autres formes de capital (manufacturier, humain, intellectuel, naturel et social), et mentionne de quelle façon ils interagissent et contribuent à la réussite de la mission de l'entreprise (Flower 2014 ; Wild et Van Staden, 2013). L'idée de base, comme l'a mentionné l'auteur, est d'indiquer comment l'entreprise, à travers ses activités, a créé de la valeur, mesurée par l'augmentation moins la baisse de la valeur de ces capitaux. Cette perspective plus large, conduit à un examen des risques et des opportunités de la chaîne de valeur complète des ressources de l'organisation (Abeysekera, 2013).

Afin d'atteindre cette vision, l'IIRC a élaboré des principes directeurs, des éléments constitutifs et des concepts fondamentaux qui constituent un socle commun pour la réalisation du rapport intégré (voir tableau n°1.1).

¹⁰ <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/07/Draft-Framework-Outline.pdf>.

¹¹ <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2012/11/23.11.12-Prototype-Final.pdf>.

Tableau n° 1.1 : Composantes du cadre de l'IIRC

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS		
Éléments	Questions auxquelles le RI doit répondre	Éléments de réponse
1. Présentation de l'organisation et de son écosystème	Quelles sont les activités de l'organisation et dans quel écosystème opère-t-elle ?	<p>(1) Des éléments relatifs : à la culture, l'éthique et les valeurs de l'organisation ; à la structure capitalistique et à l'organisation opérationnelle ; aux activités et aux principaux marchés ; à l'environnement concurrentiel et au positionnement de marché ; au positionnement au sein de la chaîne de valeur.</p> <p>(2) Des informations quantitatives essentielles (ex. : effectif, chiffre d'affaires, le nombre de pays où l'organisation est présente) avec un comparatif par rapport aux périodes précédentes.</p> <p>(3) Des facteurs prépondérants affectant l'écosystème et la façon dont l'organisation y répond.</p>
2. Gouvernance	De quelle manière la gouvernance de l'organisation soutient-elle sa capacité à créer de la valeur à court moyen et long terme ?	<p>(4) La structure du leadership, y compris les compétences et la diversité (ex. : parité hommes /femmes, parcours, compétences et expériences) des membres des organes de gouvernance ;</p> <p>(5) L'existence d'exigences réglementaires encadrant la structure de gouvernance ;</p> <p>(6) Les processus spécifiques utilisés pour prendre des décisions stratégiques ainsi que pour établir et surveiller la culture de l'organisation, l'orientation stratégique de l'organisation, et son approche en matière de gestion de risques ;</p> <p>(7) La manière dont la culture, l'éthique et les valeurs de l'organisation transparaissent dans l'utilisation des capitaux et les effets que l'organisation a sur ces derniers, y compris les relations qu'elle entretient avec les principaux PP ;</p> <p>(8) Les meilleures pratiques de gouvernance mise en œuvre par l'organisation au-delà des exigences légales en la matière ;</p> <p>(9) Les fonctions assumées par les responsables de la gouvernance pour promouvoir et faciliter l'innovation ; la manière dont les rémunérations et les primes sont liées à la création de valeur à court, moyen et long terme, notamment à l'utilisation des capitaux et aux effets que l'organisation a sur ceux-ci.</p>
3. Risques et opportunités	Quels sont les opportunités et les risques spécifiques qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme et comment l'organisation les traite-t-elle?	L'organisation doit mentionner les sources particulières des risques et d'opportunités, qui peuvent être internes (découlant des activités) ou externes (provenant de l'écosystème). Elle doit apprécier les probabilités de survenance de ces événements et leurs effets en cas de réalisation. Elle doit également présenter les mesures particulières adoptées pour maîtriser et gérer les principaux risques ou pour créer de la valeur à partir des principales opportunités, y compris la présentation des objectifs stratégiques, stratégies, politiques, objectifs et indicateurs de performance associés.
4. Stratégie et allocation des ressources	Quelle est l'ambition stratégique de l'organisation et comment compte-t-elle l'atteindre ?	objectifs à court, moyen et long terme de l'organisation ; les stratégies mises en place ou que l'organisation compte mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs stratégiques ; la manière dont l'organisation mesurera ses réalisations et les résultats obtenus à court, moyen et long terme.

5. <i>Business Model</i>	Quel est le <i>Business Model</i> de l'organisation ?	Système adopté par l'organisation pour convertir les ressources (celles qui ont une profonde influence sur la capacité de création de valeur), via les activités (manière dont l'organisation se distingue sur le marché à travers la différenciation de ses produits, la segmentation du marché, les canaux de distribution et le marketing) en réalisations (principaux produits et services y compris les dérivés et déchets) et résultats dans le but de remplir ses objectifs stratégiques et créer de la valeur sur le court, moyen et long terme.
6. Performance	Dans quelle mesure l'organisation a-t-elle atteint ses objectifs stratégiques et quels sont les résultats obtenus en termes d'impacts sur les différentes formes de capital?	Des informations qualitatives et quantitatives telles que les indicateurs sur les objectifs, les risques et opportunités, avec des explications ainsi que leur signification, les implications, les méthodes et hypothèses utilisées dans leur élaboration; les effets positifs et négatifs de l'organisation sur les six formes de capital; la nature de ses relations avec les principales PP et comment l'organisation a répondu à leurs besoins et intérêts légitimes; et les liens entre les performances passées et rendements actuels.
7. Perspective	Quels sont les défis et incertitudes que l'organisation est susceptible de rencontrer dans la poursuite de sa stratégie, et quelles sont les implications potentielles pour son modèle d'affaires et de la performance future ?	« Priorités stratégiques » ; « Positions concurrentielles » ; « Amélioration de la performance » ; « Présentation des branches » ; « Perspectives ».
LES CAPITAUX		
Catégories de capital	Définition	Composantes
1. Capital financier	Réserve de fonds à la disposition de l'organisation pour produire des biens et fournir des services et qui peuvent être obtenus par financement (emprunt ou fonds propres) ou générés par le biais d'opérations.	« résultats nets », les « capitaux propres », « flux de trésorerie », « dettes nettes » « politique de rachat d'actions » présentées sur deux années consécutives permettent de savoir s'il y a une augmentation ou une diminution du capital financier.
2. Capital manufacturier	Ressources manufacturières (immobiliers, équipements et mobiliers, routes, ports, ponts, installations de traitement de déchets) à la disposition de l'organisation pour produire des biens ou fournir des services.	Immeuble, équipement, infrastructure (route, ports, ponts etc.).
3. Capital intellectuel	Actifs incorporels de l'organisation.	Propriété intellectuelle (brevets, logiciel etc.) et du capital organisationnel (connaissances implicites, les systèmes, procédures et protocoles).
4. Capital humain	Il s'agit des compétences, aptitudes, expériences des personnels ainsi que leur motivation pour innover.	Alignement et adhésion aux règles de gouvernance, aux méthodes de gestion des risques et aux valeurs éthiques de l'organisation ; leur capacité à comprendre, élaborer et mettre en œuvre la stratégie de l'organisation, leur loyauté et leur motivation à améliorer le processus, produits et services, ainsi que leur capacité à diriger, gérer et collaborer.

5. Capital social et sociétal	Les institutions et les relations entre, et au sein, des parties prenantes, des communautés et des réseaux ainsi que la capacité à partager des informations pour améliorer le bien-être individuel et collectif.	Normes partagées et des valeurs communes, relations avec les principales PP, actifs incorporels liés à la marque et la réputation.
6. Capital naturel	L'ensemble des ressources et processus environnementaux renouvelables et non renouvelables qui fournissent des biens ou services soutenant la prospérité passées, actuelle et future de l'organisation.	Recouvre l'air, l'eau, la terre, les minéraux, les forêts, la biodiversité et la santé de l'écosystème. Des politiques qui se concentrent sur la réduction de la consommation de l'eau et l'amélioration des pratiques de gestion intégrée de l'eau et de décharge.
PRINCIPES DU REPORTING INTÉGRÉ (Facteurs ayant un impact significatif sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur)		
Principes	Explications	Éléments d'appréciation
1. Objectifs stratégiques et orientations futures	Cf. tableau des éléments constitutifs	Cf. tableau des éléments constitutifs
2. Connectivité de l'information	« Un rapport intégré présente de manière holistique les associations, corrélations et dépendances entre les facteurs qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps »	Les principales formes de connectivité lient : les éléments constitutifs ; le passé, le présent et l'avenir ; les capitaux ; les informations financières et extra financières ; des informations qualitatives et quantitatives ; les informations du management, celles à destination des organes de gouvernance et celles communiquées à l'extérieur.
3. Relation avec les principales parties prenantes	« Un rapport intégré donne des indications sur la nature et la qualité des relations que l'organisation entretient avec ses principaux interlocuteurs et précise comment, et dans quelles mesures, elle comprend, tient compte et satisfait leurs besoin et intérêts légitimes.	La société cerne comment les différentes parties prenantes perçoivent la valeur et ce qui est important pour eux ; identifie les questions matérielles, y compris les risques et les opportunités; et s'informe des tendances qui pourraient devenir significative et affecter durablement ses perspectives. Engagement des parties prenantes est un processus continu qui est réalisé dans le cours normal des activités (contact au jour le jour avec les employés et les clients et en mettant l'accent sur des questions particulières, la planification d'une expansion des installations dans une communauté locale).
4. Matérialité et concision	Un rapport intégré fournit de façon concise des informations matérielles pour l'évaluation de la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen et long terme.	Jugement global
5. Fiabilité et complétude	Un RI doit fournir toutes les questions pertinentes, positives comme négatives de façon équilibrée sans erreur significative.	Jugement global
6. Cohérence et comparabilité	Les informations contenues dans un rapport intégré doivent être présentées sur une base constante dans le temps et de façon comparable avec d'autres organisations.	Jugement global

1.3.3 Un rapport unique pour renforcer la confiance des différentes parties prenantes

McNair et al. (1990) ont proposé un modèle d'analyse des performances financières et non financières dans leurs travaux. Ce modèle donne des indications sur la meilleure façon d'utiliser simultanément informations financières et non financières pour mieux cerner comment l'organisation performe et améliore la prise de décision de l'utilisateur. Selon les auteurs, les informations non financières internes sont celles qui sont faciles à comprendre et sont utiles aux divisions opérationnelles de l'organisation pour la réalisation des tâches qui leur incombent. D'après les auteurs, les informations financières relèvent du niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation et sont celles qui permettent d'évaluer la création de valeur de l'entreprise. Dans cette configuration, il est impossible d'agrèger informations financières et non financières et arriver à un système comptable totalement intégré (Nilsson et Stockenstrand, 2015), à moins de traduire les informations non financières en informations financières et vice versa. Pour y arriver, les cadres supérieurs (division supérieure) et les employés (division inférieure) doivent discuter en profondeur afin de voir la façon dont ils peuvent s'unir pour améliorer le processus de création et de contrôle de la performance de l'organisation (Gibassier et al., 2018 ; Jannesson et al., 2014 ; McNair et al., 1990).

Afin de tenir compte de l'ensemble des principaux facteurs qui interviennent dans le processus de création de valeur de l'entreprise (Hutton, 2004 ; Burgman et Ross, 2007 ; Pedrini, 2007), l'intégration d'information financière et autres informations non financières a été proposée. Hutton (2004), bien que reconnaissant l'importance des informations non financières dans l'amélioration de la compréhension des performances de l'entreprise, n'a pas défini quel type d'informations non financières intégrer aux informations financières. C'est également la posture de l'IIRC dans son cadre sorti en décembre 2013 et dont l'un des objectifs est de « soutenir la gestion intégrée, la prise de décision et les actions qui mettent l'accent sur la création de valeur à court, moyen et long terme » (IIRC, 2013, p. 2). L'IIRC a mentionné « autres rapports » pour désigner les informations non financières à intégrer aux informations financières dans le cadre de l'établissement du rapport intégré. Ce qui a soulevé d'importantes critiques du cadre de l'IIRC pour sa capacité à apporter une véritable évolution au système de reporting actuel (Nilsson et Stockenstrand, 2015 ; Thomson, 2014 ; Flower, 2014).

Contrairement à Hutton (2004) et au cadre de l'IIRC, Pedrini (2007) suggère un rapport qui expose une vision holistique de l'entreprise en intégrant informations sur le capital social et le

capital intellectuel. Cette approche a également été proposée par plusieurs autres auteurs (Dumay et al., 2016 ; Branwijck, 2012 ; Burgman et Ross, 2007 ; Cordazzo, 2005).

D'autres propositions ont également suggéré d'intégrer les informations sociales avec d'autres systèmes d'informations comme la gouvernance (Kolk et Pinske, 2010), ou d'élargir le système de mesure de performance comme le tableau de bord aux informations relatives au capital social et intellectuel (Yongvanich et Guthrie, 2006).

Intégrer différentes informations se trouve être également la proposition d'Eccles et Krzus (2010). Ces auteurs ont, dans leur livre « One report », proposé de réunir dans un document unique information financière incluse dans les états financiers avec des informations non financières fournies dans d'autres rapports, en particulier les informations sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (Eccles et Krzus 2010).

À travers cette section, nous avons présenté le cadre conceptuel du RI, proposé des définitions et l'origine de ces pratiques. Nous avons également abordé les enjeux du cadre institutionnel, légal et de normalisation à l'échelle internationale, européenne et française. Mais au-delà de la présentation de ces cadres, notre objectif est de comprendre la pratique des entreprises françaises dans ce domaine et d'identifier certains facteurs explicatifs de l'adoption d'une stratégie d'intégration des questions de DD dans leurs activités. À cette fin, un passage en revue de la littérature sur le RI et ses facteurs explicatifs nous a paru particulièrement nécessaire. Notre revue de la littérature va par la suite nous permettre d'effectuer le choix du cadre théorique qui nous paraît le plus adapté pour comprendre le développement de cette innovation organisationnelle.

2. Revue de littérature

L'objectif poursuivi dans cette recherche est de comprendre la faible diffusion du RI en France, il semble pertinent de considérer les études ayant exposé les déterminants de l'adoption de cette nouvelle approche de reporting. Outre les études ayant abordé les avantages du RI (Rowbottom and Locke, 2016 ; Adams, 2015; Atkins and Maroun, 2015; Stubbs and Higgins, 2014) ou les défis relevés par les entreprises pionnières pour sa mise en œuvre (Perego et al., 2016; Higgins et al., 2014; Stubbs and Higgins, 2014), la littérature croissante sur cette nouvelle approche de reporting a également abordé les facteurs qui motivent les entreprises à l'adopter (Frías-Aceituno, Rodriguez-Ariza, & Garcia-Sanchez, 2013a, 2013b; Jensen & Berg, 2012) ainsi que ceux qui favorisent sa mise en application

(Maroun et McNally, 2018 ; Rinaldi et al., 2018 ; Camodeca et Almici, 2017 ; Higgins et al., 2014). Nous allons donc, dans les paragraphes qui vont suivre, exposer les recherches ayant abordé ces facteurs explicatifs ou déterminants de l'adoption du RI.

2.1. Les facteurs contextuels de l'adoption du reporting intégré

Le développement de la recherche dans le domaine du RI ainsi que des tentatives de propositions de modèles explicatifs sont liés aux évolutions du contexte dans lequel évoluent les entreprises.

Sur l'initiation de la démarche

Au nombre des déterminants contextuels de la diffusion du RI figurent le système légal (Frías-Aceituno, Rodríguez-Ariza, & Garcia-Sanchez, 2013a, 2013b; Jensen & Berg, 2012) ainsi que le système culturel (García-Sánchez, Rodríguez-Ariza, & Frías-Aceituno, 2013). Frías-Aceituno et al. (2013) ont ainsi examiné l'impact du facteur légal sur le développement de rapports intégrés. Les auteurs font remarquer qu'en général, dans un système de droit civil, il est abordé la question de responsabilité de la gouvernance, ce qui devrait encourager les entreprises à agir dans le respect de la loi. Ceci favorise la transparence et renforce l'engagement vis-à-vis des parties prenantes en mettant plus en avant des valeurs de responsabilité sociale. Leurs résultats montrent que les entreprises situées dans des pays avec un système juridique qui est orienté vers la protection des différentes parties prenantes sont plus susceptibles de créer et de publier un large éventail de rapports intégrés que les entreprises situées dans les pays anglo-saxons. Ces derniers relèvent du common law et, en général, leur objectif prioritaire est de maximiser les profits des apporteurs de capitaux au détriment parfois des autres parties prenantes. Nous pouvons donc avancer que les directives et normes volontaires, relevant d'un contexte social donné, semblent être un facteur déterminant dans l'implémentation de cette approche dans les pratiques des organisations (Stubbs et Higgins, 2018 ; Adams, 2017 ; Beck et al., 2017 ; Dumay et al., 2017 ; Rivera-Arribas et al., 2017 ; Dumay et al., 2016 ; Lodhia, 2015).

C'est à cette même conclusion qu'est parvenue Adams (2017). L'auteure a en effet examiné et expliqué sur la base de la théorie institutionnelle les interrelations complexes qui influencent la capacité des entreprises à créer de la valeur pour leurs fournisseurs de capitaux et aux autres parties prenantes (couramment désignée dans la pratique par « pensée intégrée »). L'article a ainsi examiné les interrelations entre le risque environnemental, social et de gouvernance (ESG) et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle arrive donc à la

conclusion que les processus de reporting actuels, et en particulier ceux définis dans le code « King III » et le référentiel international de reporting intégré, influencent les cadres cognitifs en améliorant la supervision par le conseil d'administration et en aidant les organisations à gérer la complexité induite par l'internalisation de l'impact social et environnemental des activités de l'organisation (les externalités).

Cependant, certaines études émettent des réserves par rapport à la qualité de l'intégration induite par le respect des normes et réglementations (de Villiers et al., 2017 ; Rivera-Arrubla et al., 2017). La majorité des entreprises qui ont initié à date cette nouvelle approche de reporting l'ont fait sur une base volontaire. L'absence d'une réglementation spécifique pour la production du RI (coercitive et punitive) constituerait une des barrières à sa large diffusion. (Dumay et al., 2017).

Sur la qualité de l'intégration

Si la réglementation ou les normes peuvent favoriser l'initiation de la démarche dans un contexte donné, elles ne garantissent pas, à cette étape de l'évolution du RI, un niveau élevé d'intégration des différentes catégories d'informations. C'est le constat fait par Rivera-Arrubla et al., (2017) qui, sur la base de la théorie institutionnelle, ont examiné la nouvelle approche du RI afin d'évaluer le niveau d'information fourni, d'identifier les tendances et d'en explorer les facteurs déterminants. Les résultats indiquent que le niveau d'intégration du reporting des entreprises ayant participé au programme pilote de l'IIRC est moyen. Selon l'index des auteurs, le niveau de divulgation est associé de manière significative à l'environnement spécifique des organisations (région et secteur par exemple) et à la vérification du rapport.

Le niveau et la qualité des rapports intégrés ont été également étudiés par Haji and Hossain (2016) qui ont examiné « comment » l'adoption du système de reporting intégré (RI) et du cadre intégré de capitaux multiples ont influencé les pratiques de reporting organisationnel. Les auteurs constatent que les entreprises se conforment de plus en plus au vocabulaire et aux termes édités dans les directives de RI existantes et dans plusieurs cadres de gestion du capital. Cependant, les divulgations sont génériques, plutôt que d'être spécifiques à une entreprise, et manquent de substance, souvent dans une posture d'esthétique visant à démontrer l'adoption de la pratique du RI (Melloni et al., 2017). En outre, le discours actuel sur les informations à fournir sur le capital multiple est l'une des défenses, voire même la promotion, de la réputation de l'organisation, plutôt que de reconnaître l'impact des actions

organisationnelles sur les capitaux multiples (Rinaldi et Unerman, 2014). Flower (2015) mentionne que la pratique émergente de la RI et le cadre intégré de capitaux multiples mise en avant dans le cadre de l'IIRC n'a pas vraiment amélioré le contenu des rapports d'organisation, faute d'un engagement clair vis-à-vis de la durabilité.

Approche réglementaire ou volontaire pour encadrer le reporting intégré?

Dans un contexte de légitimité stratégique, les organisations utilisent un cadre de reporting intégré volontaire et d'autres directives de reporting à leur convenance (Beck et al., 2017) pour la production du RI. Stubbs et Higgins (2018) ont exploré les approches réglementaires et volontaires du RI. Les auteurs ont constaté qu'une approche volontaire du RI a reçu le soutien de la majorité des interviewés. Ces derniers ont en effet estimé qu'il était trop tôt pour une réforme de la réglementation. Ces partisans de l'approche volontaire du RI suggèrent que le RI deviendra la norme en matière de reporting avec le temps si elles sont laissées aux libres forces du marché à mesure que de plus en plus d'entreprises adopteront la nouvelle pratique. En effet, la flexibilité inhérente à l'approche volontaire encouragera l'expérimentation et permettra aux organisations de tirer des enseignements pratiques de l'expérience des pionniers qui ont déjà mis en œuvre l'approche. Ainsi, au fil du temps, le RI sera perçu comme une pratique légitime, dans laquelle les actions des préparateurs sont considérées comme souhaitables et appropriées (Suchman, 1995).

Bien qu'il y ait une préférence pour l'adoption volontaire du RI, certains interviewés n'excluent pas, pour une meilleure diffusion du RI, une réponse réglementaire. Ce résultat trouvé par Stubbs et Higgins (2018) vient confirmer les constats de Dumay et al. (2017) qui soulignent que l'absence de réglementation sur la nouvelle approche constituerait une des barrières pour sa large diffusion. Cependant, pour environ un tiers des interviewés une combinaison de mécanismes volontaires et réglementaires, en particulier pour traiter les problèmes de matérialité (enjeux principaux à retenir) et de vérification serait une bonne démarche. Ce cheminement (combinaison de mesures volontaires et coercitives) nécessite la mise en place de nouvelles normes pouvant guider les rapporteurs. Il faut dire que de plus en plus d'organismes privés (GRI, ISO) émettent des directives pour encadrer la démarche des entreprises. Ces organismes gagnent en légitimité bien que n'ayant pas de pouvoir coercitif (Bebbington et al., 2012).

L'objectif des lignes directrices externes a été redéfini comme une légitimation institutionnelle symbolique qui ne restreint ni ne contraint sur le contenu des informations non

financières divulguées (Beck et al., 2017). Ces lignes directrices sont utilisées comme un label reconnu de manière externe pour les pratiques légitimes en matière de reporting. La décision d'adopter le RI est stratégique et vise à exercer l'expérience et l'influence de l'organisation sur l'élaboration d'un nouveau cadre de manière à s'aligner sur leurs pratiques de reporting existantes et à renforcer la légitimité symbolique des directives externes (Beck et al., 2017). Étant appelée par le RI à une redéfinition plus large des parties prenantes, les organisations ont besoin d'aller au-delà des normes sociales actuelles pour atteindre cet objectif.

2.2 Les perspectives organisationnelles de la diffusion du reporting intégré

Il est important de noter que le développement du RI dépend fortement de sa capacité à faire évoluer les processus internes des organisations (Rinaldi et al., 2018 ; Higgings et al., 2014). La littérature portant sur les aspects organisationnels liés à l'adoption du RI regroupe surtout des études de cas ayant décrit l'introduction de cette nouvelle approche de reporting du point de vue des organisations qui ont soit développé une approche propre à la suite d'une amélioration continue de leur pratique de reporting existante, soit ont fait appel au cadre développé par l'IIRC pour son implantation. Dans l'un comme dans l'autre des cas, il a nécessité l'évolution des pratiques des organisations, que cette évolution soit radicale ou incrémentale (Higgings et al., 2014).

Ainsi, les travaux de Camodeca et Almici (2017) décrivent la dynamique suivie par les sociétés italiennes cotées en bourse pour mettre en œuvre la gestion intégrée aux niveaux stratégique et opérationnel ainsi que les facteurs clés qui ont contribué au succès du processus de transition vers l'intégration. Selon ces auteurs, le RI est le résultat d'un processus qui combine deux approches transitoires : transition d'une approche de gestion autonome à une approche de gestion intégrée d'une part et, d'autre part une transition d'une approche implicite à une approche plus explicite de la durabilité.

La transformation organisationnelle a été examinée par Maroun et McNally (2018) qui ont étudié le potentiel des pratiques de comptabilité et de durabilité à opérer cette transformation organisationnelle. Mobilisant la théorie de changement organisationnel, les auteurs ont effectué une étude de cas d'une entreprise sud-africaine de taille moyenne. Ils ont ainsi analysé les mécanismes de changement internes aux niveaux individuel et organisationnel déclenchés par la décision d'adopter le cadre de l'IIRC. Les résultats des entretiens approfondis ont montré comment les variations dans la compréhension, l'interprétation et

l'application des principes de RI par les préparateurs individuels influencent les modifications apportées aux systèmes de reporting.

Maroun et McNally (2018) ont souligné de quelle façon, différentes formes de résistance à la suite de l'introduction de l'approche du RI et de la gestion intégrée sont susceptibles de saper son potentiel de changement. Les auteurs mentionnent que l'adoption du RI élargit le champ d'application du système comptable conventionnel, favorisant ainsi un contrôle de gestion plus étendu et une conception plus intégrée de la valeur. Ils concluent que, même si la résistance ne facilite pas le changement, le nouveau système de reporting entraîne des niveaux de proactivité plus élevés parmi les employés. La résistance à l'implantation d'une innovation est souvent la conséquence de sa mauvaise connaissance.

Cet aspect de la connaissance d'une innovation est abordé par Gibassier et al. (2018). Les auteurs ont étudié les processus de compréhension et d'assimilation des organisations de l'innovation de gestion qu'est le RI sur la base de la théorie du mythe rationnel de Hatchuel (1998) et Hatchuel et Weil (1992). Plus spécifiquement, ils fournissent des indications sur la manière dont l'adoption du RI s'est développée en étudiant les acteurs organisationnels dans leur environnement réel. Sur la base d'une étude ethnographique longitudinale de sept ans prenant appui sur des entretiens semi-structurés, des observations et d'analyse documentaires, les auteurs ont étudié le processus d'adoption du RI par une multinationale opérant dans le domaine de la nutrition depuis sa participation au projet pilote de l'IIRC jusqu'à la publication de son premier rapport intégré.

Les résultats de cette étude montrent que des personnes au sein de l'entreprise ont adopté la dimension « mythique » du RI, résidant dans les caractéristiques aspirationnelles et imaginaires (les attentes vis-à-vis de l'innovation). En conséquence, les acteurs organisationnels ont réfléchi sur la nature du RI et ont développé des conceptualisations collectives du processus de sa mise en œuvre. Tout au long du parcours du processus d'implantation, les individus ont relié ces conceptions à la vision socio-économique fondamentale de l'entreprise. La dimension mythique du RI a facilité la compréhension de la nouvelle idée en favorisant la création et la reconnaissance d'un langage commun, développant ainsi sa signification (Rinaldi et al., 2018). Gibassier et al. (2018) soulignent comment les incohérences entre le concept de RI et sa traduction par l'IIRC, ainsi que la confiance des gestionnaires dans le projet, ont permis à l'organisation de contester et de débattre des éléments de l'approche de l'IIRC et finalement de (re)conceptualiser et de mettre

en œuvre sa propre version du rapport intégré. Ce faisant, il contribue à explorer davantage la fonction imaginaire des innovations managériales. Ils concluent sur l'importance de l'alignement du mythe fondateur d'une organisation sur la dimension mythique de l'innovation managériale.

En résumé, le plein potentiel du RI ne peut être obtenu par les organisations que si elles s'assurent que ses caractéristiques ambitieuses sont alignées sur leur vision socio-économique fondamentale (Rinaldi et al., 2018). La vision socio-économique ne peut être atteinte qu'en associant l'ensemble des acteurs parties prenantes de l'entreprise.

Lai et al. (2018) ont ainsi étudié comment l'adoption du RI pourrait élargir la portée de l'engagement vis-à-vis des parties prenantes et déboucher sur de nouveaux modèles et méthodologies répondant aux exigences plus larges en matière de responsabilité. Les auteurs ont analysé empiriquement l'expérience des préparateurs de RI au cours du processus de sa mise en œuvre au sein d'une grande organisation italienne.

S'appuyant sur plusieurs entretiens approfondis avec le personnel impliqué dans la mise en œuvre et la révision du RI, Lai et al. (2018) ont constaté que la mise en œuvre de la RI offrait aux directeurs, aux gestionnaires et aux employés une occasion de discuter de la manière de communiquer avec les parties prenantes et de réfléchir à la manière d'aligner leur divulgation sur leurs besoins croissants en informations. De tels processus de raisonnement ont amené les préparateurs à élaborer leur RI de manière à rendre compréhensible l'impact de leurs activités. Cela a impliqué la nécessité de forger une histoire de création de valeur en s'assurant qu'elle couvre les multiples domaines et cultures de l'entreprise et qu'elle soit compréhensible au-delà des frontières de l'organisation afin de recueillir la reconnaissance et le soutien des parties prenantes. Les résultats montrent que le RI peut produire des effets de socialisation pour un éventail de parties prenantes (employés, consommateurs, partenaires stratégiques, universitaires et étudiants). Cependant, les investisseurs et les autres parties prenantes financières demeurent les acteurs clés et continuent de représenter les principaux destinataires de la nouvelle approche (Lai et al., 2018 ; Flower, 2015 ; Thomson, 2015). En conséquence, l'article soulève des inquiétudes quant à la possibilité que le RI puisse être le moteur vers des formes de responsabilisation plus holistiques (Lai et al., 2018 ; Milne et al., 2013).

Différentes opinions se développent sur la nouvelle approche qu'est le RI. Faisant appel à la théorie de Boltanski et Thévenot (1991, 2006) sur la sociologie des valeurs (Economies of

Worth), Vesty et al. (2018) ont examiné une multiplicité d'opinions sur le RI et ont montré comment des luttes de légitimité dans la pratique autour de technologies comptables complexes dans des environnements hétérogènes sont résolues. L'analyse empirique s'appuie sur le récit personnel du président d'une organisation pionnière ayant adopté le RI en Australie pour mettre en lumière les multiples logiques dans sa mise en œuvre et des difficultés qui y sont associées dans des conditions de légitimité. Le cadre de « sociologie des régimes d'action » de Boltanski et Thévenot (1999, 2006) adopté a permis aux auteurs de définir le RI comme un nouveau test de compromis pour les rapports d'entreprise et d'examiner en quoi le processus de RI a aidé l'entreprise à mettre en avant les discussions sur la meilleure façon d'exprimer leur conception de la valeur. Comme les nouvelles idées sont caractérisées par une grande incertitude et une légitimité douteuse (Vesty et al., 2018), l'article montre comment les caractéristiques et la position structurelle du président peuvent orienter le comportement des autres membres de l'organisation dans leur décision de soutenir ou non la mise en œuvre de l'innovation qu'est le RI.

C'est donc un véritable défi pour la mise en œuvre du RI. Ces défis dans la préparation du rapport intégré sont explorés par McNally et al. (2017). Les auteurs constatent que la production de rapports intégrés n'est toujours pas entrée dans les pratiques courantes du processus de création de valeur de l'organisation, malgré la pertinence de multiples types de capital pour les modèles d'affaires des organisations. Le nouveau format de rapport est imposé aux processus internes et aux protocoles de reporting existants, ce qui empêche une compréhension large de l'objectif du reporting intégré et limite le développement de systèmes de contrôle de gestion et d'une infrastructure comptable de support. Dans cet environnement contraint, les directives de rapport sont respectées comme une formalité à respecter, l'engagement des parties prenantes est limité, les systèmes ne sont pas toujours compatibles et l'analyse des données est difficile. Les préparateurs ne sont pas non plus convaincus que les investisseurs prennent les informations intégrées au sérieux, ce qui limite encore l'interconnexion entre la performance en matière de DD et la présentation intégrée, soulignent les auteurs.

Dans la démarche de RI, des difficultés apparaissent dans le processus d'intégration des différentes dimensions de la performance globale. Produire un rapport intégré demande de confronter deux discours, fondés sur deux principes contradictoires : le court terme pour les actionnaires et le long terme pour les autres parties prenantes (Higgins et al., 2014). Pour Van

Bommel (2014), le reporting intégré combine des logiques disparates et contradictoires d'ordre industriel, financier, civique et environnemental, ce qui rend complexe l'évaluation de la performance globale (Renaud, 2015). Ces différentes logiques d'évaluation doivent être réconciliées sur la base d'un compromis afin que le reporting intégré devienne une pratique légitime. Un tel compromis demande que les intérêts des différentes parties prenantes soient pris en compte et d'éviter d'entretenir de l'ambiguïté. La performance globale ne serait qu'une sorte de « quête du Graal » pour Renaud (2015) puisque sa mesure semble être une illusion et un « mythe managériale contemporain » pour Chauvey et al. (2015).

À l'issue de notre revue de la littérature sur le RI et ses déterminants, nous remarquons que les recherches dans ce champ se sont multipliées montrant que cette innovation managériale revêt un intérêt « manifeste ». Malgré cette évolution des recherches, il est constaté une limite par rapport aux études portant sur les mécanismes qui déterminent les pratiques internes des entreprises pouvant aider à élaborer des modèles prédictifs de stratégies développées par ces entreprises (Rinaldi et al., 2018 ; Dumay et al., 2016 ; Eccles et al., 2015). L'analyse de la littérature fait ressortir deux perspectives : une perspective normative expliquant ce que devrait être un RI (avantages et limites potentiels du RI) et une perspective descriptive décrivant ce qu'est vraiment le RI (déterminants et effets du RI). Ces recherches reposent sur des perspectives théoriques différentes (cf. tableau 1-1) afin de proposer des modèles explicatifs de ces pratiques de diffusion. Cette littérature se base sur plusieurs approches théoriques, légitimité, parties prenantes et institutionnelle. Chaque article mobilisant individuellement l'une ou l'autre de ces théories n'offre qu'une explication partielle des pratiques de diffusion du RI. Donc, notre objectif à travers la section suivante est d'étudier la diffusion du RI à la lumière d'un cadre multi-théorique afin de déterminer quelques-uns de ses facteurs motivants et bloquants.

Tableau 1.1: Principales études portant sur le RI

Auteurs	Titre	Objectifs	Théorie	Méthodologie	Principaux résultats
Stubbs, W., Higgins, C. (2018). Journal of Business Ethics, 147 (3), 489-508.	Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting.	Explorer les points de vue des parties prenantes sur le rôle des approches volontaires et réglementaires en matière de reporting intégré en Australie.	Théorie des parties prenantes	22 entretiens semi-structurés approfondis	Préférence aux approches volontaires en matière de RI. Le RI deviendrait la norme en matière de déclaration avec le temps si il était laissé aux forces du marché. Bien que la réforme de la réglementation suscite peu d'appétit, la moitié des investisseurs sont favorables au RI obligatoire car, la communication volontaire de rapports sur le développement durable n'a pas permis d'obtenir des informations plus détaillées ni d'améliorer la qualité de la communication. Le RI privilégie la création de valeur financière ce qui l'empêche de dépasser le paradigme de la durabilité.
Leonardo Rinaldi, Jeffrey Unerman, Charl de Villiers, (2018), Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 31 Issue: 5, pp.1294-1318	Evaluating the integrated reporting journey: insights, gaps and agendas for future research	Identifier les principaux défis, opportunités, forces et faiblesses de l'idée du reporting intégré (RI) depuis la publication du projet pilote de l'IIRC à la fin de 2011.	Idea journey theory (Perry-Smith and Mannucci, 2017)	Revue de littérature	La littérature académique n'a pas encore couvert toutes les étapes du cheminement des idées. La proportion la plus élevée d'articles donne un aperçu des phases de génération et de production de ce parcours, tandis que les recherches sur la phase d'impact de l'idée de RI sont relativement peu nombreuses. De plus, les travaux de recherche actuellement couverts par la littérature sur les RI se situent aux niveaux macro et méso. Nécessité d'explorer, à un niveau plus détaillé, les interactions entre individus individuels ou petits groupes pour la mise en œuvre ou la compréhension de l'idée de RI.
Delphine Gibassier, Michelle Rodrigue, Diane-Laure Arjaliès, (2018), Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 31 Issue: 5, pp.1349-1380	"Integrated reporting is like God: no one has met Him, but everybody talks about Him": The power of myths in the adoption of management innovations"	Analyser le processus par lequel une société ayant participé au projet pilote de l'IIRC a adopté le RI,	Hatchel's rational myth (Hatchuel, 1998; Hatchuel and Weil, 1992)	Étude de cas unique - 7 interview	Les résultats démontrent que la société a envisagé la RI comme un «mythe rationnel». La société a contesté la vision de RI suggérée par l'IIRC et a finalement choisi de mettre en œuvre sa propre version d'un rapport intégré.
Isabel Brusca, Margarita (2018) Labrador, Manuel Larran Journal of Cleaner Production 188, 347-354	The challenge of sustainability and integrated reporting at universities: A case study	Analyser de manière critique le processus de mise en œuvre des nouveaux modèles de reporting dans une université espagnole dans le but d'identifier quoi, qui, pourquoi et comment le RI a été mis en œuvre.	Théorie de la légitimité pour analyser les facteurs du processus et Théorie des parties prenantes pour informer sur le rôle des parties prenantes dans le processus.	Étude de cas utilisant une analyse documentaire et des données qualitatives basées sur 4 entretiens semi-structurés.	Les résultats montrent que le rapport est principalement axé sur les valeurs sociales et de durabilité et ne peut être considéré comme un rapport intégré connectant l'ensemble des facteurs (capitaux) qui contribuent à la création de valeur. Le principal déterminant a été les intérêts des parties prenantes, représentés par le conseil social de l'université, dans le but d'accroître la compétitivité et d'atteindre les objectifs des tiers.

Vesty, G., Ren, C. and Ji, S. (2018) Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 31 No. 5, pp.1406-1434	Integrated reporting as a test of worth: A conversation with the chairman of an integrated reporting pilot organisation	Fournir des informations pratiques sur l'engagement de cadre supérieur sur la mise en oeuvre du reporting intégré dans une banque australienne.	Boltanski and Thévenot's (1991, 2006) economies of worth (EW).	Entretiens approfondis avec le président de l'organisation pilote IR/ une seule personne interviewée	L'ambiguïté du RI ne signifie pas que sa production soit devenue plus difficile à opérationnaliser. Mais que les RI deviennent plus difficiles à justifier. Les questions de relativisme révélées par le RI suggèrent que, si tous les points de vue étaient concordants aucune contribution significative ne ressortirait. L'objectif du RI est de fournir les moyens de rendre compte des impacts sociétaux plus larges de l'organisation, qui vont au-delà des mesures de la création de valeur des RI pour les apporteurs de capitaux.
Khaldoon Al-Htaybat, Larissa von Alberti-Alhtaybat (2018) Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 31 Issue: 5, pp.1435-1460	"Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player"	Étudier le lien entre la gestion intégrée et le reporting intégré (IR) au sein d'une entreprise internationale (saoudienne).	Théorie de la pratique de Bourdieu	Des vidéos, des documents / textes et des entretiens sont utilisés pour étudier la perception de la gestion intégrée au sein de l'organisation concernée. Huit personnes interviewées.	Développement d'une approche de la gestion intégrée au fil du temps et a produit le rapport intégré comme suite logique de ce processus. L'incertitude a eu un impact significatif sur la société et constitue donc une force motrice du RI dans l'organisation. En réponse à l'incertitude de l'environnement, l'habitus de l'organisation s'est développé pour accepter cette incertitude et en faire une opportunité.
Maroun, W. and McNally, M.A. (2018) Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 31 No. 5, pp.1319-1348	"Is not always bad news: illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry"	Tester la notion selon laquelle le reporting non financier concerne principalement la gestion des impressions ou n'est qu'une réponse superficielle aux défis hégémoniques posés par le mouvement du développement durable.	Théories du changement organisationnel et logiques de la résistance	7 Entretiens détaillés avec tous les membres du personnel impliqués dans le processus de préparation au sein d'une entreprise sud-africaine.	Différentes formes de résistance sont apparues suite à la décision de l'organisation de préparer un rapport intégré, ce qui limite le potentiel de changement de l'initiative de rapport intégré. La résistance n'empêche toutefois pas d'opérer la réforme. Même si individuellement les préparateurs sont critiques envers les modifications apportées à l'environnement de reporting de l'entreprise, la comptabilité des informations financières et non financières élargit le champ d'application du système comptable conventionnel, ce qui facilite un contrôle de gestion plus large et favorise une conception plus intégrée de la « valeur ».
Beck, A.C., Dumay, J. and Frost, G.R. (2017) Journal of Business Ethics, Vol. 141 No. 1, pp. 191-205.	"In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting"	Explorer le cheminement d'une organisation vers l'information non financière, initialement motivée par une crise de confiance publique qui menaçait sa légitimité à l'heure actuelle, l'organisation adoptant l'information intégrée.	Théorie de la légitimité	Interviewé semi structuré de deux personnes (un responsable de la production du rapport de DD et un responsable de la production du rapport annuel de la société cas) d'une grande société australienne	La relation de l'organisation avec les directives externes a évolué d'une adoption pragmatique comme moyen de rechercher une légitimation externe à la situation actuelle dans laquelle ceux qui préparent les rapports externes sont guidés par le positionnement stratégique de l'organisation et ne sont pas contraints par la promulgation de directives volontaires.
Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A. and Petruzzelli, S. (2017) Meditari	"A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study"	Analyser une entreprise familiale italienne opérant dans le secteur de la transformation	Non précisé	Proposition d'un modèle de recherche spécifique pour évaluer la mise en	Le document enrichit la conceptualisation théorique de la mise en oeuvre du RI en proposant un nouveau modèle conceptuel qui ajoute des résultats

Accountancy Research, Vol. 25 No. 4, pp. 675-704.		et de la commercialisation du blé dur afin de déterminer le degré de responsabilité du rapport intégré (RI) divulgué par l'organisation.		œuvre du RI, basé sur le rôle de trois dimensions principales: l'implication des parties prenantes, le modèle d'entreprise et l'intégration.	empiriques à la littérature sur la RI et aborde en même temps l'appel à des études de Dumay et al. (2016) sur le IR.
Gunarathne, N. and Senaratne (2017), S. Managerial Auditing Journal, Vol. 32 No 4-5, pp. 524-548.	“Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation”	Examiner dans une perspective de diffusion comment et pourquoi le reporting intégré (RI) en tant que technologie de gestion est diffusé au Sri Lanka, un pays émergent de l'Asie du Sud (Association pour la coopération régionale de l'Asie du Sud),	TDI(diffusion theory of innovation)	Entretiens semi-structurés	La tendance temporelle du RI suggère que le pays est actuellement en phase de diffusion avec de nombreux pionniers adoptants susceptibles de rejoindre le mouvement mondial du RI. Au stade primaire, son adoption rapide a été guidée par la perspective du choix efficace. Cependant, au stade de la diffusion, la plupart des adoptants sont motivés par la création de mode, qui est principalement imputable aux propagateurs actifs du côté de l'offre de la diffusion du RI. Le RI est principalement une transition de l'évolution graduelle des rapports de développement durable. De nombreuses entreprises n'ont pas internalisé les principes du RI avec le danger que la RI ne devienne un simple mécanisme de reporting.
Guthrie, J., Manes-Rossi, F. and Levy-Orelli, R. (2017) Meditari Accountancy Research, Vol. 25 No. 4, pp. 553-573.	“Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations”	Explorer les liens entre le reporting intégré et les processus internes des organisations, en se concentrant plus spécifiquement sur les mécanismes internes de changement pouvant amener les organisations à adopter la divulgation du RI et comment cela impacte la gestion intégrée en interne dans une société italienne.	Non précisé	Étude de cas multiple. Examen des processus internes de changement chez cinq des premiers utilisateurs du cadre de reporting intégré (IIRC) et comment l'adoption conduit à une «gestion intégrée» interne. 13 personnes interrogées dans 5 entreprises pour un total de temps moyen de (79*13)	La recherche souligne que le processus de changement dans les organisations qui adoptent le RI est l'adoption d'une façon de penser, à savoir la gestion intégrée, résultant d'un processus d'internalisation des questions de DD.
Del Baldo, M. (2017) Meditari Accountancy Research, Vol. 25 No. 4, pp. 505-532	“The implementation of integrating reporting IR in SMEs: insights from a pioneering experience in Italy”	Discuter des aspects les plus critiques de l'«applicabilité» du cadre de l'IIRC auquel les petites et moyennes entreprises (PME) italiennes font recours lors de la publication du rapport intégré et de l'adaptation des principes du reporting intégré (à savoir la	Non précisé	Étude de cas unique- Recherche action	Difficultés dans le processus de RI; nécessité de définir clairement la relation entre la durabilité et la production de rapports intégrés; adapter les principaux concepts du cadre de l'IIRC (tels que la matérialité, la pensée intégrée et la connectivité) et de comprendre pleinement les avantages découlant de l'implémentation du RI. En outre, les résultats ont mis en lumière l'utilité d'un guide simplifié et opérationnel pour la publication du rapport intégré

		matérialité, la gestion intégrée et la connectivité) à leurs besoins et caractéristiques.			au sein des PME.
Dumay, J. and Dai, T. Meditari (2017) Accountancy Research, Vol. 25 No. 4, pp. 574-604.	“Integrated thinking as a cultural control?”	Examiner le concept de la gestion intégrée du cadre de l'IIRC pour la production de rapport intégré. Il explore la gestion intégrée en tant que contrôle culturel et analyse son fonctionnement dans le cadre d'une banque australienne.	Non précisé	Entretiens semi-structurés avec 8 employés et 2 manager de la banque (45 mn en moyenne par entrevue) pour examiner si la gestion intégrée se développe comme le préconisait l'IIRC.	La culture d'une banque responsable qui était en place avant de rejoindre le programme pilote est un fort contrôle culturel aux côtés du personnel, des résultats et des contrôles d'action. L'implication pour l'IIRC est que la gestion intégrée se heurte à la culture organisationnelle existante plutôt que de créer une nouvelle culture organisationnelle.
Haji, A.A. and Hossain, D.M.(2016), Qualitative Research in Accounting and Management, Vol. 13 No. 4, pp. 415-444.	“Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice: evidence from highly regarded integrated reporters”	Examiner «comment» l'adoption du RI et de la prise en compte des capitales multiples ont influencé les pratiques de reporting organisationnel.	Non précisé	Analyse du discours de divers rapports organisationnels, notamment des rapports intégrés, des rapports de durabilité indépendants, des sites Web et d'autres supports en ligne de journalistes reconnus et primés intégrés en Afrique du Sud sur une période de quatre ans (2011-2014), à la suite de l'introduction de l'exigence IR.	Les entreprises se conforment de plus en plus au discours du RI- issus des directives de RI existantes et du cadre multi capitales . Les entreprises utilisent de plus en plus des grammaires spécifiques des directives RI existantes, telles que les "capitales" et de la "matérialité". Les entreprises reconnaissant les «interdépendances» et les «compromis» entre plusieurs capitales. Cependant, les divulgations sont génériques, plutôt que d'être spécifiques à une entreprise, et manquent de substance, souvent caractérisés par une séduction synthétique visant à démontrer l'adoption de la pratique du RI-. Le document conclut que la pratique émergente de la RI et le cadre intégré du capital multiple , n'a pas vraiment amélioré le contenu des rapports d'organisation.
Klarissa Lueg, Rainer Lueg, Karina Andersen, Veronica Dancianu, (2016) Corporate Communications: An International Journal, Vol. 21 Issue: 1, pp.20-35	Integrated reporting with CSR practices: A pragmatic constructivist case study in a Danish cultural setting	Illustrer comment les normes et directives en matière de responsabilité sociale des entreprises peuvent aider une entreprise dans son reporting intégré.	Théorie des parties prenantes	Étude de cas. Interview de l'équipe de gestion de projet de l'implémentation du rapport intégré dans l'entreprise cas	L'entreprise familiale suit une stratégie de « création de valeur pour les actionnaires », dans laquelle la RSE constitue un des facteurs essentiels. Cette stratégie a favorisé le RI avec des directives et des normes en matière de RSE. Les pratiques en matière de RSE semblaient utiles pour intégrer des plans mesurables à la stratégie et pour contrôler la mise en œuvre de la RSE. Les auteurs expliquent comment l'entreprise a surmonté les obstacles.
Sumit Lodhia, (2015) J Bus Ethics, 129:585–598	Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective	Explorer la transition au RI d'une banque commerciale australienne et identifier les facteurs favorisant cette transition, fournissant ainsi des démarches à suivre pour d'autres entreprises qui	Théorie de la pratique	Interview approfondi complété par une analyse de contenu	Le contexte d'affaires de l'entreprise favorise des approches innovatrices en matière de reporting. La compréhension des rapports et la reconnaissance de la potentielle valeur des rapports intégrés, des directives de base pour une telle pratique, et des valeurs et objectifs éthiques organisationnels fondés sur une combinaison de considérations

		souhaitent s'engager dans la diffusion du RI.			économiques, sociales et environnementales, assorties d'une structure organisationnelle intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales plutôt que de les traiter comme des silos séparés ont permis à Goodbank de passer à la production de rapports intégrés et de se différencier de ses concurrents et des autres organisations
Stubbs, Wendy, et Colin Higgins (2014), Accounting, Auditing & Accountability Journal 27, no 7, pp: 1068-89.	« Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change ».	Examinez les mécanismes internes des pionnières ayant adopté le rapport intégré en Australie pour gérer leur processus de production de rapports traités.	Théorie du changement organisationnel	Entretiens semi-directifs approfondis avec des organisations ayant adopté le reporting intégré. Analyse de contenu des entretiens avec utilisation de technique de codage qualitatif	Les organisations produisent une certaine forme de reporting intégré et changent leurs processus et structures, ou en parlent au moins, sans que leur adoption ne stimule de nouvelles innovations dans des mécanismes de divulgation. Pas de changement radical de processus, mais des changements plutôt progressifs par rapport aux processus et structures qui ont précédemment soutenu le rapport de DD. Le reporting intégré stimule des mécanismes de divulgation novateurs.

3. Cadres théoriques mobilisés

Nombre de recherches mentionnées dans la précédente revue de littérature ont inscrit leurs travaux dans le cadre de la théorie institutionnelle ou néo-institutionnelle. Comme l'ont souligné Robertson et Samy (2015), la pertinence de la théorie institutionnelle est limitée en cas d'institutionnalisation inachevée (en cours de réalisation). Or, c'est le cas du RI qui est à ses balbutiements et est en quête de sens (de Villiers et al., 2014). Le RI a le potentiel de changer de façon significative la façon dont les entreprises opèrent (Eccles et al., 2010). Son objectif est d'aider les organisations à s'acquitter de leur responsabilité de reddition de comptes sur l'impact de leurs activités (de Villiers et Maroun, 2018). Pour atteindre cet objectif, le RI a développé des idées novatrices sur la divulgation qui visent à fournir dans un rapport unique et concis, aux apporteurs de capital financier, aux parties prenantes et à la société dans son ensemble, des informations couvrant les relations matérielles entre unités opérationnelles et fonctionnelles et des ressources qu'elles utilisent ou affectent (Rinaldi et al., 2018 ; IIRC, 2013). Nous postulons aux vues de ce qui précède que le RI est une innovation managériale. Mais aucun des articles précédemment cités ne l'ont traité comme une innovation.

Aussi, quelques travaux ont abordé l'adoption (Adams, 2017 ; McNally et al., 2017 ; Stubbs et Higgins, 2014 ; Higgins et al., 2014) et la mise en œuvre (Maroun et McNally, 2018 ; Lodhia et Stone, 2017 ; Venter et al., 2017 ; Oliver et al., 2016 ; Adams et al., 2016) du RI dans des contextes donnés. Cependant, la plupart des études recensées dans la littérature n'ont abordé que l'une de ces dimensions (soit l'adoption, soit la mise en œuvre) sans s'inscrire dans une perspective de diffusion (Alcouffe, 2006).

Notre travail doctoral se propose d'apporter un autre angle de lecture de la diffusion du RI et d'enrichir la littérature croissante en traitant dans une étude unique ces différentes perspectives de la diffusion d'une innovation dans un contexte donné qui est celui de la France. Nous faisons donc appel à la théorie de diffusion des innovations (TDI) dans le cadre de cette thèse comme cadre théorique générale pour comprendre la diffusion que connaît cette nouvelle approche de reporting en France. Avant de présenter ce cadre théorique, nous allons d'abord exposer les raisons qui justifient la décision de traiter le RI comme une innovation managériale.

3.1 Le reporting intégré, une innovation managériale

Une « *innovation managériale est une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant* » (Alcouffe, 2004, p.8). Si pour ce dernier les nouvelles pratiques de management ne sont pas créées *ex nihilo* mais procèdent des acquis existants, Birkinshaw et Mol (2008, p.829) définissent l'innovation managériale comme « l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'objectif d'augmenter sa performance ». La définition de Van de Ven (1986) synthétise les positions véhiculées par les deux approches précédentes. Selon cet auteur, l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés (Godowski et al., 2003).

En quoi le RI peut-il être assimilé à une innovation managériale ? Dans la littérature émergente sur le RI, l'article de Robertson et Samy (2015), qui est le seul que nous avons pu identifier comme ayant eu recours à la théorie de la diffusion de l'innovation (TDI) pour expliquer la pratique du RI en Angleterre, n'a pas expliqué en quoi le RI constitue une innovation managériale. En revanche, dans la littérature sur les innovations managériales, Godowski (2003) a utilisé trois critères pour caractériser les approches par activité (méthode ABC) d'innovation managériale. Il s'agit : (i) de l'identification de l'origine de l'idée nouvelle ; (ii) du constat de sa contribution à l'accroissement des connaissances des dirigeants ; (iii) de l'analyse de sa contribution à l'affinement de l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion et de son impact sur le mode de management ». Nous emprunterons donc ces trois critères pour la caractérisation du RI.

(i) *Origines*. Pour remonter aux origines du RI, son acte fondateur se situe à la publication faite en juin 2005 par Allen White, l'un des co-fondateurs de la Global Reporting Initiative (GRI), pour qui le RI est le futur du reporting de l'entreprise (Eccles et Serafeim, 2014). En effet, c'est au cours d'une communication sur le *reporting* de l'entreprise danoise Novo Nordisk dans le cadre d'un séminaire intitulé « *Business for Social Responsibility - "New Wine, New Bottles: The Rise of Non-Financial Reporting"* », que le terme « intégré » a été utilisé pour la première fois (Eccles et Saltzman, 2011) par Allen White pour qualifier la

nature du *reporting* de cette entreprise.

(ii) *Accroissement des connaissances des dirigeants.* Le RI permet en effet aux managers d'avoir une vue plus globale de la stratégie et des performances de l'entreprise pour mieux expliciter la relation entre les deux catégories de performance (David, 2011) que sont la performance financière et la performance non financière. Mais ceci demande d'aller au-delà d'une simple déclaration de la bonne performance environnementale, sociale et de gouvernance (Hampton, 2012 ; David, 2011 ; Eccles et Armbruster, 2011 ; Eccles et Serafeim, 2011) et de rechercher les sources de création de valeur. Avec cette approche, les divisions qui peuvent être améliorées sont identifiées, une meilleure gestion des risques est opérée (Hampton, 2012), les processus et systèmes de production sont rendus plus efficaces (Eccles et Armbruster, 2011) avec élimination des silos dans les organisations (Roberts, 2011). Tout ceci a pour effet corollaire une amélioration de la valeur à long terme de l'entreprise (Eccles et Krzus, 2010). Finalement, le RI fournit plus d'informations prospectives (Adams et Simnett, 2011 ; Watson, 2011) et améliore les décisions d'allocation de ressources (Frias-Aceituno et al., 2013).

(iii) *Affinement des pratiques et méthodes de gestion.* La contribution à l'affinement de l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion est lente mais se met en place, puisque l'approche est nouvelle (de Villiers et al., 2014 ; Lodhia, 2014) et que l'innovation est un processus qui se construit dans le temps (Kuszla, 2003). Stubbs et al. (2014) ont examiné les mécanismes internes mis en place par les entreprises pionnières ayant adopté le rapport intégré en Australie pour gérer leur processus de production de rapports. Leurs résultats montrent que, si les entreprises pionnières ont effectué des changements organisationnels lors de l'adoption de l'approche du *RI*, ces changements ne constituent pas une révolution du fait que l'approche est à ses débuts et qu'elle génère des challenges aux organisations (ils nécessitent une grande implication des équipes de la stratégie, des finances et du DD dans la compréhension et la divulgation de l'information non financière). C'est ce qu'ont constaté Atkins et al. (2015) qui ont interviewé les gestionnaires de 19 entreprises du FTSE 100 et de 20 investisseurs institutionnels anglais. Les résultats de leur enquête mentionnent le constat suivant lequel des gestionnaires de DD commencent à assister à des réunions privées de reporting financier, et que des gestionnaires de finance et d'investissement commencent à assister à des réunions privées sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance. Ce constat montre que l'émergence du RI exerce une certaine influence sur les

méthodes de gestion des entreprises.

Concilier les finalités financières de l'entreprise basées sur des objectifs à court terme avec les finalités sociétales qui sont plus tournées vers une stratégie d'entreprise de long terme (Higgins et al., 2014 ; Van Bommel, 2014) fait partie des objectifs du RI. L'organisation est alors appelée à équilibrer deux logiques apparemment contraires (économique et sociétale) qui s'enchevêtrent et s'opposent, et où généralement la rationalité économique supplante la sociétale du fait de la place accordée aux apporteurs de capitaux financiers (Thomson, 2015). Il faut donc faire évoluer le paradigme actuel de l'entreprise qui est caractérisé par une croissance économique socialement et écologiquement insoutenable (Bebbington et al., 2014). Ceci demande donc de repenser l'économie et l'entreprise en posant un pont entre les questions de développement durable et la comptabilité (Bebbington et al., 2014) afin d'intégrer la plupart des externalités sociales et environnementales dans la comptabilité, l'information financière et de gestion.

La comptabilité est un outil puissant qui a été traditionnellement utilisé pour optimiser la performance économique des organisations (Bebbington et al., 2014). Les outils de comptabilité de gestion et de comptabilité financière doivent être élargis aux questions de DD (Bebbington et al., 2014). La comptabilité de gestion est considérée comme un outil capable de supporter et de faciliter les échanges et collaborations intra-organisationnels entre différents acteurs impliqués dans la gestion des coûts (Atkins et al., 2015 ; Baretta et Busco, 2011). Il faut alors un infléchissement des processus de décision traditionnel de l'entreprise (Le Roy et al., 2013). La comptabilité fait partie des fonctions de l'entreprise qui sont issues d'une innovation managériale et qui sont régulièrement transformées par des innovations managériales (Le Roy et al., 2013). Comme l'innovation nécessite plus un arrangement original d'un certain nombre d'éléments entre eux que de nouveautés (Alcouffe et al., 2003), nous en déduisons que le RI est une innovation des pratiques managériales et adopterons l'approche théorique de la diffusion d'innovation pour expliquer cette nouvelle approche.

3.2 Le rôle des normes et des acteurs du système social dans la diffusion des innovations

Nous allons présenter les perspectives théoriques que nous estimons capables à porter un éclairage sur la diffusion, la mise en œuvre et l'adoption du RI par les entreprises cotées françaises. Ainsi, nous partons de l'approche de la TDI de Rogers (2003). Rogers (2003) a proposé cinq variables explicatives du taux d'adoption d'une innovation (cf. figure 1.1 ci-dessus). Ces variables couvrent quatre éléments que sont l'innovation, le « temps », le

système social qui est composé d'acteurs individuels et collectifs, et de canaux de communication reliant ces acteurs entre eux. Dans ce modèle causal, Rogers (2003) souligne que l'innovation, les acteurs et les canaux de communication sont les principaux facteurs qui permettent d'expliquer la diffusion d'une innovation. La courbe de diffusion d'une innovation dépend donc en partie de l'innovation et du système social considérés (Alcouffe, 2003).

3.2.1 Nature du système social

Le système social est « un ensemble d'unités interreliées qui sont engagés dans la résolution d'une problématique conjointe dans l'atteinte d'un objectif commun » (Rogers, 2003, p. 23). C'est à travers le système social que l'innovation se diffuse. Ce système social peut favoriser ou empêcher une innovation de se diffuser. Il est composé de cinq éléments qui influencent la diffusion de l'innovation. Il s'agit de : la structure du système social ; des normes ; du type d'innovation-décision ; des conséquences d'innovation des leaders d'opinion ; et des agents de changement.

Contrairement aux autres variables explicatives de la diffusion qui ont fait l'objet de nombreuses recherches, il n'y a que peu d'études sur la façon dont le système social affecte la diffusion et l'adoption des innovations, comme agent de changement. Également, dans la littérature, le rôle de l'État ou de ses organismes est moins souligné comme variable explicative du rythme d'adoption et de diffusion d'une innovation. Le système social, plus particulièrement le gouvernement et autres organismes non gouvernementaux qui élaborent des standards, comme acteurs de ce système, peuvent agir sur la rapidité avec laquelle une innovation est adoptée dans la population.

Ainsi, la structure du système social influence la diffusion des innovations par ses normes, ses réglementations, par le rôle de ses leaders d'opinion et des agents de changement. Comment les normes et les réglementations, les leaders d'opinion et les agents de changement du système social influencent-ils le développement du RI en France ?

Le rôle du Système national des affaires et de la complémentarité institutionnelle dans la diffusion du RI

D'après Whitley (1999), les entreprises n'agissent pas dans un vide social, mais sont des acteurs économiques affectés par de nombreuses influences de l'environnement. Les entreprises, opérant sur des marchés, des secteurs d'activité, sont appelées à se conformer aux lois et règlements, etc. La plupart des forces qui déterminent les façons dont les entreprises

agissent sont fortement ancrées dans la culture nationale de l'entreprise (Whitley, 1999). Les systèmes juridiques nationaux normalisent généralement la nature des droits de propriété dans une économie, en particulier la manière dont les droits des actionnaires doivent être protégés.

Rappelons que l'approche du RI est initiée pour apporter plus de transparence dans le processus de reporting des organisations. Nous avons souligné qu'en France, cette évolution s'est matérialisée au travers de la loi de 2001 sur les nouvelles régulations économiques (NRE) en son article 116 (renforcée en 2010¹²) qui avait incité à la transparence organisationnelle en obligeant les entreprises cotées à inscrire dans leur rapport de gestion leurs données sociales et environnementales en même temps que leurs données financières, constituant de ce fait un précédent majeur.

Ainsi, les entreprises peuvent se différencier dans la façon dont elles s'engagent dans des alliances stratégiques en matière de RSE en fonction de leur contexte institutionnel national (Matten et Moon, 2008). Elles peuvent adopter soit une démarche de « RSE explicite » soit une démarche de « RSE implicite » sachant qu'une démarche de « RSE explicite » fait référence aux politiques d'entreprise qui assument et articulent la responsabilité pour les intérêts de la société. Les pratiques de RSE explicites consistent en des programmes volontaires et des stratégies qui abordent et communiquent clairement aux parties prenantes les sujets perçus comme faisant partie de la responsabilité sociale de l'entreprise. La RSE explicite est délibérée et stratégique (Porter et Kramer, 2006). Quant à la RSE implicite, cette démarche fait référence aux politiques et pratiques d'entreprise qui sont basées sur les valeurs (*value-based*). La RSE implicite est mise en œuvre à travers les valeurs, les normes et les règles du système économique au sens large (Matten et Moon, 2008).

La RSE complète les systèmes de gouvernance principalement par une logique de similitude bien qu'une logique de contradiction soit à l'œuvre entre le capitalisme et la RSE au sens large (Kang et Moon, 2012). Les auteurs ont fait valoir qu'à mesure que les dispositifs institutionnels plus généraux sont modifiés, la RSE reflète et facilite le changement. Pour que la RSE progresse, ils suggèrent qu'elle devra être plus fondamentalement soutenue par les dispositifs institutionnels plus larges dans lesquels l'entreprise est intégrée. Kang et Moon (2012) ont utilisé le concept de complémentarité institutionnelle pour définir ce lien entre la

¹² Cf. L'article 225 du Grenelle 2 de la loi du 12 juillet 2010 oblige les entreprises qui sont cotées à faire figurer dans leur rapport annuel des informations sociales et environnementales et les éléments sur la façon dont elles sont prises en compte.

gouvernance d'entreprise et la RSE.

Il s'agit d'un mécanisme de rétroaction positive du renforcement mutuel qui, en définitive, améliore la valeur des deux institutions. Selon Kang et Moon (2012), sans une base institutionnelle pour la création de valeur des parties prenantes, la motivation pour une RSE socialement cohésive serait improbable d'émerger comme une véritable initiative. Dans le cadre de notre premier article, nous avons mobilisé ce cadre théorique de la complémentarité institutionnelle pour comprendre comment les différentes institutions règlementant le reporting en France ont contribué à améliorer l'intégration des questions de DD dans les rapports annuels.

Cependant, il convient de souligner que les entreprises appliquent différemment la réglementation. Ainsi, différentes stratégies sont mises en place pour répondre à l'évolution de la réglementation (Chauvey et al., 2015a ; Bebbington et al., 2012) et produire la normativité.

La production de normativité à l'initiation du reporting intégré ?

D'après Bebbington et al., (2012, p. 78), la normativité correspond à « la façon dont les acteurs perçoivent les règles comme contraignantes pour le reporting de l'entreprise ». Ce concept permet d'expliquer les stratégies adoptées par les entreprises pour leur reporting.

La réglementation des questions relatives au développement durable n'est plus uniquement le monopole des gouvernements. Il se trouve que des directives élaborées par des organismes privés n'ayant pas de pouvoirs coercitifs font référence dans le reporting des questions relatives au DD (Bebbington et al., 2012,). Les auteurs remarquent que la seule législation formelle ne peut suffire pour créer une norme, il faut également le concours d'acteurs extérieurs, pour susciter un sentiment de normativité plus élevé afin d'arriver à de meilleurs résultats dans un domaine donné.

Pour obtenir la normativité, selon Chauvey et al. (2015a), en plus de l'application d'une réglementation coercitive (provenant du droit positif), il faut également l'émergence de croyances communes sur sa légitimité ou sa moralité interne (Brunnée et Toope, 2000 ; Finnemore et Sikkink, 2001 ; Franck, 1990 ; Jacobsson et Sahlin-Andersson, 2006 ; Mörth, 2006). Cette évolution du système social pour la prise de décision dans le domaine du DD (Chauvey et al., 2015a) a évolué car formé de normes implicites ou explicites (Kang et Moon,

2012).

La normativité se produit dans le temps (Bebbington et al., 2012) car le respect de la loi s'améliore chaque année (Chauvey et al., 2015) si elle n'est pas définitivement abrogée. La loi NRE adoptée 2001 fait en effet obligation aux sociétés cotées française d'inclure dans leur rapport de gestion, afin d'informer leurs parties prenantes, leurs impacts sur l'environnement « en fournissant des informations transparentes et complètes... sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités » (Delbard, 2008, p. 400). Cette loi a connu au fil du temps différentes améliorations. Comme nous l'avions annoncé plus haut, face aux lois les acteurs de l'organisation déploient différentes stratégies pour l'appliquer.

Si les lois peuvent permettre d'initier une innovation, elles peuvent être également source d'incertitude (Al-Htaybat et Alberti-Alhtaybat, 2018) et créer une discontinuité (Rogers, 2003) dans le processus d'implémentation. La réglementation, seule, n'est donc pas suffisante pour la routinisation de l'innovation. Cette routinisation nécessite d'opérer une construction sociale (Rogers, 2003) qui amène les leaders de l'organisation à œuvrer pour que l'ensemble des acteurs ait une compréhension commune de cette innovation à travers une collaboration. Les leaders participent donc à la mise en œuvre d'une innovation (Rogers, 2003).

La communauté collaborative

D'après Eccles et Krzus (2010), le RI est un « échange collectif » entre l'entreprise agissant en tant que citoyen et ses différentes parties prenantes (analystes et apporteurs de capitaux, organismes de régulation, société civile, etc.). La réussite de l'implantation de la nouvelle approche dans les routines de l'organisation, mais aussi le dépassement du mythe que constitue l'objectif de la performance globale (Chauvey et al., 2015) dépend donc de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes. Par le processus de RI, l'entreprise peut démontrer à l'ensemble des PP que les objectifs de DD ne rentrent pas en conflit avec la réalisation des perspectives financières (Eccles et al., 2010). Ainsi, en complément de la TDI, l'étude a mobilisé le cadre de la communauté collaborative (Heckscher et Adler, 2006).

La communauté est un ensemble d'institutions qui fournissent une base pour la confiance des acteurs, en établissant et en imposant des attentes mutuelles (Hecscher et Adler, 2006). Au sein des entreprises, la communauté a évolué vers une nouvelle forme que Hecscher et Adler (2006) appellent collaborative. Celle qui peut être interprétée comme une synthèse dialectique

de la traditionnelle opposition entre la *Gemeinschaft* (la communauté) et la *Gesellschaft* (société) (Hecscher et Adler, 2006, p. 15).

Partant de la classification de Tönnies, les auteurs ont en effet identifié trois formes de communauté. Il s'agit de d'abord de la *Gemeinschaft* / communauté qui se situe dans l'ombre de la structure hiérarchique. Sous cette forme de communauté, les individus et les sous-unités sont dans un lien de subordination vis-à-vis des dirigeants supérieurs. Ensuite, la *Gesellschaft* / communauté gouvernée par les lois du marché. Enfin, la communauté collaborative dont le principe dominant serait donc la collaboration.

Une communauté collaborative se forme lorsque des personnes travaillent ensemble pour créer une valeur partagée. Dans une communauté collaborative, les valeurs ne sont pas des croyances individuelles, mais l'objet d'une activité partagée (Hecscher et Adler, 2006) ; elles doivent être discutées et comprises de la même manière par tout le monde. Une communauté collaborative émerge lorsqu'une collectivité engage une activité coopérative interdépendante dans le but d'atteindre un objet commun (Hecscher et Adler, 2006). Les institutions de la communauté collaborative sont centrées sur la définition des objectifs principaux et la régulation des interactions. Dans cette perspective, la stratégie passe du domaine strictement réservé aux cadres supérieurs à un objectif clé pour tous les employés (Hecscher et Adler, 2006).

Un des objectifs du RI est de mettre ensemble les parties prenantes de l'entreprise dans un réseau d'échange (Eccles et al., 2015). Les opportunités d'interaction entre les parties prenantes et l'entreprise faciliteraient l'apprentissage, l'innovation et la construction de la confiance (Eccles et Krzus, 2010), caractéristique de la gestion intégrée que nous étudions dans le cadre de ce travail. Ainsi, dans le cadre de notre deuxième essai, en complément du cadre de la normativité, le concept de la communauté collaborative est mobilisé pour expliquer la démarche organisationnelle mise en œuvre pour arriver à faire évoluer le reporting de DD vers le RI.

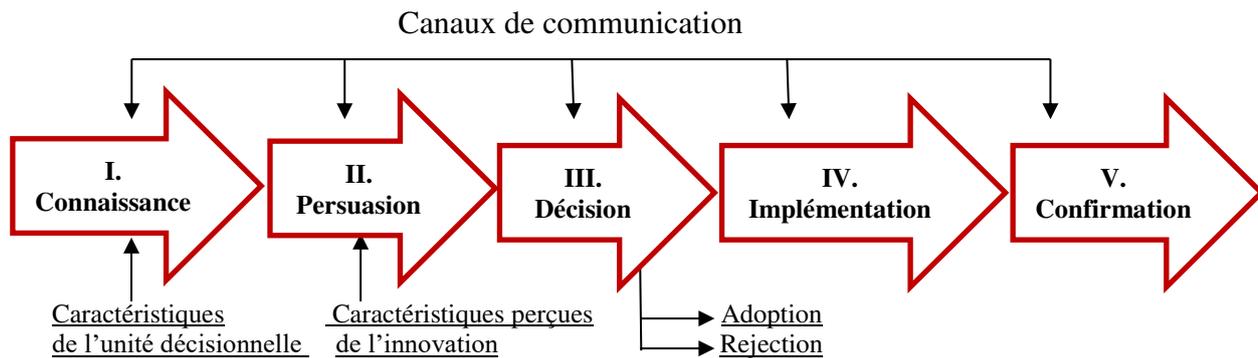
3.2.2 Le rôle des canaux de communication et des attributs perçus dans l'adoption et la mise en œuvre du reporting intégré

3.2.2.1 Les canaux de communication et connaissance du reporting intégré

Différents types de canaux de communication existent pour s'informer et se forger une opinion sur une nouvelle idée. Ces canaux de communication jouent un rôle essentiel dans l'adoption d'une innovation. Il existe deux grands types de canaux de communication qui sont soit cosmopolites soit localisés selon Rogers (2003 p. 205): les médias de masse et les canaux interpersonnels. Les médias de masse (télévision, de la radio, des journaux ou magazines, etc) sont souvent les moyens les plus rapides et les plus efficaces pour informer une large audience d'utilisateurs potentiels de l'existence d'une innovation. Elles jouent un rôle très important à l'étape de la connaissance dans le processus décisionnel d'adoption d'une innovation. Les canaux de communication interpersonnels, quant à eux, correspondent à l'ensemble des relations impliquant deux personnes au moins qui communiquent (c'est-à-dire qui échangent des informations) en face à face et dans un cadre formel ou informel. Ils sont très utiles à l'étape de la persuasion dans le processus.

Le RI est un phénomène récent (de Villiers et al. 2014) et bénéficie de peu de couverture médiatique. Ce ne serait donc pas les revues professionnelles, les revues académiques, la presse en kiosque et les ouvrages de gestion (Alcouffe et Guedri, 2008) qui ont apporté une connaissance du RI à l'organisation. Nous postulons donc que c'est l'utilisation des canaux interpersonnels qui a amené les organisations retenues dans le cadre de notre troisième étude à connaître le cadre élaboré par l'IIRC comme solution pour mettre en œuvre leur démarche de reporting intégré.

Figure 1-2 : Canaux de communication



- | | |
|--------------------------------------|------------------------|
| 1- Caractéristiques socioéconomiques | 1- Avantages relatifs |
| 2- Variables de personnalité | 2- Compatibilité |
| 3- Attitude communicationnelle | 3- Complexité |
| | 4- Possibilité d'essai |
| | 5- Observabilité |

Source : Adapté de Rogers (2003, p. 170)

3.2.2.2 Le rôle des attributs perçus dans l'implémentation et la routinisation du reporting intégré

D'après Rogers (2003), ce sont les innovations perçues par les individus ou les entreprises comme ayant un avantage relatif important, faisable, observable, moins complexe, et compatible, qui seront plus rapidement adoptées. L'avantage relatif est le critère suivant lequel l'innovation est perçue comme meilleure que l'idée qu'elle remplace. Il doit être mesuré en terme économique, mais les facteurs de prestige social, de commodité et de satisfaction sont également importants. Ce qui est important, c'est de savoir si l'individu perçoit l'innovation comme avantageuse. Concernant la possibilité d'essai, l'auteur mentionne qu'elle représente la mesure suivant laquelle une innovation peut être expérimentée sur une base limitée avant son adoption dans une large mesure. L'observabilité est la mesure suivant laquelle les résultats d'une innovation sont visibles pour les autres. Cette visibilité stimule des discussions entre pairs (voisins) de la nouvelle idée (Rogers, 2003). La complexité quant à elle est le critère suivant lequel une innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser. Enfin, la compatibilité est la mesure suivant laquelle une innovation est perçue comme étant compatible avec les valeurs existantes, les expériences passées et les besoins des adoptants potentiels. Une idée qui est incompatible avec les normes et valeurs du système social ne sera pas aussi rapidement adoptée comme une idée compatible le serait.

La réussite d'une innovation dépend de son « acceptabilité sociale ». En effet, c'est de la perception des acteurs sociaux des avantages apportés par l'innovation que dépend son succès. Ce modèle permet de faire facilement des recommandations, notamment pour chacune des cinq caractéristiques entraînant la persuasion (Rogers, 2002).

Section 2 : Méthodologies déployées

Notre objectif dans cette thèse est de comprendre comment les entreprises cotées françaises (ses acteurs) sont amenés à interpréter les normes qui les incitent à inclure dans leurs rapports annuels les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités et à leur donner du sens sur le plan organisationnel. De ce fait, nous inscrivons ce travail dans une perspective interprétativiste au sens de Popper. L'interprétativisme au sens de Popper, selon Dumez (2010), consiste en un travail de compréhension d'un processus, d'une situation en évolution, et visant à mettre en évidence les savoirs des acteurs ex ante et ex post. Il consiste en réalité à comprendre comment « les facteurs qui semblaient de prime abord d'ordre psychologique, comme par exemple les désirs, les motifs, les souvenirs et les associations, sont transformés en facteurs de situation » (Popper, 1972).

Pour atteindre cet objectif, il s'agit sur le plan méthodologique de retrouver les significations que donnent les acteurs organisationnels au RI. Trois dimensions complémentaires sont ainsi déclinées autour de trois questions de recherche (1.) afin d'étudier la diffusion, l'adoption et la mise en œuvre du RI en France. Pour répondre à chacune des questions soulevées, une étude empirique distincte a été réalisée dans le contexte français. Pour ce faire, notre démarche méthodologique est qualitative (2.). Une combinaison de méthodes de recherche est mobilisée pour répondre à nos trois questions de recherche. Chacune de ces méthodes est justifiée et présentée.

1. Trois dimensions du processus de diffusion du reporting intégré

Comme évoqué précédemment, le point de départ de la recherche découle du paradoxe du faible recours au RI par les entreprises cotées françaises alors que les déterminants de sa diffusion sont globalement réunis. La réponse que nous apportons à la problématique générale se fait en trois étapes. Comme l'a souligné Godowski (2003), l'innovation managériale doit être considérée comme un ensemble d'éléments en interaction dont il faut assurer la cohérence. Dans une perspective de complémentarité, la diffusion du RI peut être envisagée comme la conséquence de la combinaison de différentes étapes ayant chacune leur spécificité

et leur problématique. Cette vision est partagée par Alcouffe (2003) qui souligne tout l'intérêt de considérer les trois dimensions de diffusion dans une perspective de complémentarité. En effet, si chacune des dimensions apporte des résultats intéressants, seulement, elles répondent à des questions distinctes qui sont pourtant complémentaires (Alcouffe, 2003). Wolfe (1994) a identifié trois perspectives distinctes dans les recherches sur les innovations managériales. Dans la lignée de ces auteurs, nous proposons d'étudier la diffusion du RI à différents niveaux. Trois dimensions, bien que distinctes, sont considérées afin d'apporter une réponse complémentaire à notre question de recherche. Plus précisément, nous avons abordé :

- (1) la diffusion des pratiques d'intégration au sein des entreprises du CAC 40;
- (2) la mise en œuvre du RI au sein d'une entreprise cotée française ;
- (3) l'adoption du RI (version IIRC) par les entreprises pionnières cotées françaises.

Autrement dit, il s'agit d'examiner pourquoi et comment l'intégration est mise en œuvre par les entreprises cotées françaises. La combinaison de ces dimensions nous permet d'appréhender de manière plus complète la diffusion (au sens large) du RI. En effet, étudier la diffusion d'une innovation managériale sans tenir compte, à la fois, de l'étape de mise en œuvre qui y mène et de l'adoption, limite considérablement l'analyse (Alcouffe, 2003).

Par conséquent, nous nous intéressons, dans un premier temps, à ce que font les entreprises en matière d'intégration de différentes catégories d'informations au regard de la réglementation qui les oblige à inclure dans leur rapport de gestion (composante du DDR) les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Face à la réglementation, les entreprises mettent en place différentes stratégies. Ce fait emmène certaines entreprises à aller parfois au-delà des exigences réglementaires. Cela nous permet ensuite d'observer les pratiques internes permettant de produire la normativité. Cependant, la mise en œuvre d'une innovation n'est pas un processus linéaire. Des doutes apparaissent et amènent à abandonner l'innovation préalablement adoptée. Cela pose la question de la réversibilité de l'innovation ainsi que de ses caractéristiques intrinsèques. Et enfin, dans une démarche confirmatoire de l'étude précédente, nous nous intéressons à la question de l'impact des attributs perçus d'une innovation sur sa mise en œuvre. Ainsi, trois études empiriques traitant pour chacune d'elle une dimension du processus de diffusion sont menées. Elles donnent lieu à la formulation de trois questions de recherche (QR1, QR2 et QR3) successivement décrites dans les paragraphes suivants.

1.1 La diffusion des pratiques d'intégration des questions de développement durable dans les activités des sociétés cotées françaises

La première dimension porte sur la diffusion du RI. Cette première étude s'intéresse au rôle de la réglementation dans l'intégration des informations de DD dans les rapports annuels. Comme nouvelle approche de reporting, le RI serait devenu une pratique mature (Rinaldi et al., 2018). D'après Neil Stevenson, directeur général chargé de l'implémentation globale à l'IIRC, plus de 1000 entreprises à travers le monde ont adopté le RI comme mode de communication avec les différentes parties prenantes depuis la sortie du cadre de l'IIRC en décembre 2013. Cependant, il existe de multiples versions du RI (Dumay et al., 2017). Dans cette évolution, globalement, ce sont les entreprises européennes qui procèdent à plus d'intégration des informations financières et de développement durable (Dumay et al., 2016 ; de Villiers et al., 2014 ; Simnett et al., 2015). Mais, le constat relevé en France est assez paradoxal. Alors que le contexte réglementaire et institutionnel est favorable à son adoption il se trouve qu'au 31 décembre 2014, seule la société ENGIE a produit un rapport nommé désigné « rapport intégré ». Même si ce nombre a évolué au cours des années, seules 18 % des entreprises du CAC 40 ont divulgué ou présenté un rapport intégré pour l'exercice 2017 (Rapport CapitalCom, 2018). La première question de recherche (QR1) posée est donc la suivante :

QR1: Comment l'environnement institutionnel influence-t-il la diffusion du RI en France?

Le chapitre II apporte une réponse à cette première question.

1.2 La mise en œuvre (génération) du RI

La deuxième dimension porte sur la mise en œuvre du RI. La recherche se focalise plus précisément sur les processus d'implémentation du RI. Les raisons de l'initiation et les démarches organisationnelles ayant favorisé son implémentation sont ici directement questionnées. À ce jour, peu d'études ont été conduites pour appréhender les conditions intra-organisationnelles de sa mise en œuvre (Rinaldi et al., 2018 ; Dumay et al., 2017). La production du rapport intégré serait le fruit de l'évolution de la relation de l'organisation avec les directives externes (Beck et al., 2017). Si la réglementation peut conduire une entreprise à initier la démarche du RI, elle peut être également source d'incertitude (Al-Htaybat et von Alberti-Alhtaybat, 2018). En face d'incertitude due à l'environnement, les acteurs de l'organisation déploient des stratégies pour la routinisation de l'innovation. La mise en œuvre

du reporting intégré passe par l'engagement avec les différentes parties prenantes. Ce dialogue entre l'entreprise et les différentes parties prenantes est reconnu comme essentiel à la réussite de l'intégration des questions de DD positionnée dans une perspective stratégique par l'organisation. Nous cherchons à comprendre quelles sont les démarches organisationnelles que les acteurs mettent en place pour s'adapter à la réglementation. La deuxième question de recherche (QR2) est formulée comme suit :

QR2: Comment le reporting intégré et la gestion intégrée sont-ils mis en œuvre par une organisation ?

La réponse à cette deuxième question fait l'objet du chapitre III.

1.3 L'adoption et l'implémentation du RI

La troisième dimension vise à approfondir les conclusions de la deuxième étude sur la difficile implémentation du RI et s'inscrit dans la perspective d'une adoption (rappelons que dans la deuxième étude, il s'agissait d'une génération d'innovation). Plus précisément, cette troisième étude analyse l'interaction entre les caractéristiques perçues par les dirigeants du RI (selon le cadre de l'IIRC) et la manière dont ces derniers le mobilise pour faire évoluer leur processus de reporting. Les directives du cadre de l'IIRC sont les seules standardisées actuellement pour la production du rapport intégré (Dumay et al., 2017). Il est donc opportun de recueillir l'expérience de personnes ou d'organisations qui se sont inspirées de ce cadre pour produire leur rapport intégré, sachant qu'il fait l'objet de critiques de la part de certains chercheurs (Dumay et al., 2017 ; Flower, 2015). Nous proposons que la perception que ces dirigeants ont de cette nouvelle approche influencera la manière dont ils mobilisent le cadre de l'IIRC. Nous cherchons ainsi à bâtir sur le cadre de la théorie de la diffusion des innovations (Rogers, 2003), de façon à construire une vision plus dynamique de l'impact des attributs perçus sur l'adoption d'une innovation. Nous souhaitons être en mesure de mettre en relief la pertinence de ce cadre dans l'évolution du reporting intégré, mais également de faire ressortir certaines dispositions de ce cadre pour faire évoluer la gestion intégrée au sein des organisations. La troisième question de recherche (QR3) est la suivante :

QR3: Comment les attributs perçus de l'innovation façonnent-ils les différentes pratiques de reporting intégré et de gestion intégrée des entreprises adoptantes?

Cette troisième question est traitée dans le chapitre IV.

Synthèse: Les trois articles permettent de répondre à la problématique générale de la thèse qui porte sur « la diffusion, la mise en œuvre et l'adoption du RI en France ». Nous étudions dans un premier temps l'état de RI au sein des sociétés cotées françaises à travers une analyse du degré d'intégration des DDR. Nous examinons ensuite les facteurs organisationnels qui permettent l'implémentation du RI au sein des entreprises. Et enfin, nous analysons le rôle des attributs perçus dans l'adoption de cette nouvelle approche.

2. Méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre travail doctoral, nous avons fait le choix d'opter pour une démarche qualitative qui répond à une volonté d'apporter des éléments complémentaires de compréhension à la diffusion, à l'adoption et à la mise en œuvre du RI, conforme en cela à la vision intégrative que nous défendons. Ce travail vise à répondre aux appels de Dumay et al., (2017) et de Rinaldi et al., (2018) pour plus de recherches sur les pratiques d'entreprises en matière de RI. Nous souhaitons y contribuer en adoptant une approche qualitative qui nous permet d'aborder la réalité de la diffusion du RI comme un processus (Busco et al., 2013).

En nous intéressant à la façon dont les entreprises répondent aux normes coercitives et volontaires qui sont complémentaires, nous postulons implicitement la question de leur normativité. Dans ce cadre, la recherche qualitative « privilégie le contexte environnemental : social, institutionnel, politique, économique, technologique et réglementaire » (Parker, 2012, p. 65). Dumez, (2013) souligne à ce propos que l'étude qualitative des pratiques d'entreprises pose la question de la réception et de l'évaluation de ces pratiques par le contexte social.

Nous avons donc mobilisé une méthode qualitative d'analyse de contenu dans le premier article, d'étude de cas unique dans le deuxième article et d'étude de cas multiple dans le troisième article. Nous détaillerons les méthodes dans les prochaines sections de ce chapitre. Les données sont collectées les unes après les autres. Autrement dit, chaque article appelle à une nouvelle étude empirique afin d'approfondir et élargir les constats faits. Ces approches ne sont pas opposées mais bien complémentaires.

2.1 Article 1 : Analyse de contenu

L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications ayant une fonction heuristique et une fonction « d'administration de preuve » (Bardin, 2013). Elle permet de mettre à jour des éléments de signification susceptibles de conduire vers une description de mécanismes dont on n'aurait pas *a priori* la compréhension. Notre objectif est d'avoir des communications des entreprises françaises, à travers leurs documents de référence, une compréhension qui va au-delà de leurs significations premières (Bardin, 2013).

2.1.1 Mesures opérées

Mesure du niveau de divulgation des informations non financières

Afin d'évaluer qualitativement la divulgation sur les questions environnementales, sociales et sociétales des entreprises de notre échantillon, nous avons construit une grille basée sur la grille de Wiseman (1982) et adaptée par Chelli et al. (2014) ainsi que par Cormier et al. (1999, 2003). Elle est construite à partir des 42 items de l'article 225 de Grenelle 2 (décret d'application de 2012) et regroupés en trois rubriques : environnementale, sociale et sociétale. À l'issue de cette opération de codage, nous avons obtenu trois scores quantitatifs : un score environnemental, un score social, et un score sociétal.

Appréciation des pratiques d'intégration et du niveau d'intégration des questions de développement durable

Pour effectuer cette appréciation, notre étude prend appui sur trois piliers que sont la « stratégie », la « gouvernance » et le « dialogue avec les parties prenantes ». Afin d'opérer cette appréciation, nous avons attribué une note de « 1 » à chaque fois que nous constatons que les rubriques « stratégie » et « gouvernance » font mention des questions environnementales ou sociales, qu'il existe un « dialogue avec les parties prenantes ». Cependant, une note de « 0 » est attribuée dans le cas contraire. Chaque année, une entreprise peut avoir un score maximum de « 3 ». L'interdépendance de ces trois rubriques constituerait la matérialisation de la gestion intégrée qui fait appel à une collaboration non seulement entre les différents services de l'organisation mais aussi entre le niveau décisionnel et le niveau opérationnel (Adams et al., 2011).

Appréciation de la connectivité et de la nature de l'intégration présente dans les DDR

Notre démarche s'est effectuée donc en trois étapes. Premièrement, nous avons évalué le

volume représenté par les informations non financières dans les DDR. Deuxièmement, nous avons vérifié la présence de connectivité entre les différentes catégories d'informations présentes dans les DDR. Enfin, troisièmement, une fois le volume des informations non financières mesuré et l'état de la connectivité évalué, nous avons cherché à comprendre comment ces catégories d'informations sont combinées aux informations financières pour être communiquées aux utilisateurs.

2.1.2 Échantillon

Notre échantillon est composé des plus grandes entreprises (voir annexe 5) du CAC 40 (hormis les entreprises financières qui ont un système de reporting particulier) d'Euronext Paris. Trente-cinq (35) sociétés ont été retenues. Mais nous n'avons pas pu avoir les DDR de 2006, 2007 et 2008 de quatre d'entre-elles. Après des tentatives infructueuses auprès de la direction de la communication de ces entreprises d'avoir une copie de ces DDR, nous avons décidé de ne pas les retenir dans l'échantillon. Il reste finalement 31 sociétés pour lesquelles nous avons collecté les documents de référence (pour les années 2006-2014) principalement sur leur site web et dans la base de données de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

2.2 Article 2 : une étude de cas unique

2.2.1 Contexte de la recherche

GSE, créée en 1985, est une des principales entreprises françaises spécialisées dans la valorisation et le traitement de tous les types de déchets (Document de référence-DDR, 2018). En 2013, GSE a mis à la disposition des utilisateurs un rapport intitulé « rapport annuel intégré ». Cependant, c'est à partir de 2002 que GSE, animé par la volonté de lier DD et création de valeur par le choix de ses enjeux stratégiques et de son positionnement a entamé une démarche de RI en engageant les différentes directions fonctionnelles du siège et des sites. Mais après avoir diffusé ce rapport intégré trois années de suite (2013-2014-2015), GSE décida en 2016 d'abandonner sa production face à la « superposition » dit-elle des différentes normes et réglementations encadrant le reporting en France, pour le reprendre l'année d'après. Comme l'a souligné Dubouloz (2013), le contexte social à travers les réglementations peut constituer une barrière externe à l'innovation managériale.

2.2.2 Collecte des données

Les données sont issues de 5 entretiens semi-directifs (Moll et al., 2006) avec des responsables et des managers de directions ayant été impliqués dans la conduite du projet d'implantation du RI et chargés entre autres de la préparation des RDD et des DDR. Ces

entretiens ont été complétés par l'examen des données secondaires (telles que des DDR, des RDD, vidéos de road show) afin de déceler les différentes logiques organisationnelles portées par la démarche ainsi que des occasions de collaboration entre différents départements.

2.2.3 Analyse des données

Notre analyse, inspirée de Langley (1999) et de Rodrigue et al. (2013), est basée sur le modèle du processus d'innovation de Rogers (2003), présenté ci-dessous. Il s'agit de cinq étapes regroupées en deux phases que sont : l'initiation et l'implémentation. Pour commencer, à l'aide du logiciel NVIVO, des codes ont été générés à partir des retranscriptions des interviews. Les codes et les citations associées ont ensuite été regroupés en catégories principales selon des thèmes communs. Trois grandes catégories de codes ont émergé : développement durable au cœur du métier de l'entreprise (modèle d'affaires), développement durable intégré au processus de décision stratégique (stratégie), dialogue avec les principales parties prenantes importantes (symbiose sociétale). Les informations de chaque catégorie ont été analysées à l'aide d'une méthode d'analyse intra-catégorielle afin d'identifier les tendances et de résumer chaque thème principal. Ensuite, une analyse inter-catégorielle a été effectuée afin d'identifier les interrelations potentielles entre les différentes catégories (relation entre le modèle d'affaires, la stratégie de développement durable et la symbiose sociétale). Enfin, les interrelations sont positionnées soit à la phase d'initiation, soit à la phase d'implémentation.

2.3 Article 3 : une étude de cas multiple

Des données primaires ont été recueillies par entretiens semi-directifs auprès d'acteurs d'organisations ayant divulgué le rapport intégré. Les rubriques du guide d'entretien ont été réalisées à partir des propositions du cadre de la TDI (caractéristiques de l'innovation).

Notre échantillon est composé de quatre entreprises cotées françaises. Bien que cela soit un petit nombre d'entreprises, l'échantillon nous a permis de fournir une compréhension plus approfondie des constats faits suite à notre analyse de contenus (Robertson et Samy, 2015 ; Easterby-Smith et al., 2012) en présentant des données riches sur les perceptions des cadres supérieurs de l'évolution des pratiques de reporting des entreprises.

Nous avons ainsi interrogé des acteurs de quatre entreprises cotées françaises : A, B, C et D. Dans chaque entreprise, deux membres de la haute direction ont été interrogés (le directeur de DD de chaque entreprise et, soit le directeur des relations publiques, soit le directeur des

relations avec les investisseurs). Il s'agit souvent des responsables du déploiement de la pratique et des cadres du management. Il convient de souligner que les rapports intégrés des sociétés sélectionnées font partie des rapports évalués dans l'analyse de contenus. Les entretiens ont été réalisés entre septembre et décembre 2017. Il s'agit d'entretiens téléphoniques d'une durée moyenne de 90 minutes chacun.

Afin d'analyser et structurer l'information recueillie, les données ont été retraitées et réduites à partir des outils issus des travaux de Bardin (2003) : analyse thématique, fiches de synthèse, matrices et méta-matrices, tableaux de comparaison inter-cas... Les représentations véhiculées par les discours ont été établies grâce à une analyse thématique dont l'objectif était de faire ressortir ce qui, d'un entretien à l'autre, se rapportait au même thème afin d'obtenir une cohérence inter-entretiens (Huberman et Miles, 2003).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abeyssekera, I. (2013). A Template for Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (2), 227-45.
- Adams, C.A. (2017). Conceptualizing the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30 (4), 906-931.
- Adams, C. A., Potter, B., Singh, P. J., York, J. (2016). Exploring the implications of integrated reporting for social investment (disclosures). *The British Accounting Review*, 48, 283-296.
- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A Call to Action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Adams, S., Fries J. et Simnett R., (2011). The Journey toward Integrated Reporting. *Accountants Digest*, 2011, 558, 1-41.
- Alcouffe S., Berland N., Levant Y. (2003). Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, numéro spécial, mai, 7-26.
- Alcouffe, S (2006). La recherche sur les innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion. Proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en œuvre de l'innovation » <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587823>
- Alcouffe S., Berland N., Levant Y. (2008). Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: a comparative study. *Management Accounting Research*, 19 (1), 1-17.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C. et Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *The Academy of Management Review*, vol. 35 (1), 67-92.
- Atkins, J.F., Solomon, A., Norton, S., Nathan, L. J.(2015).The Emergence of Integrated Private Reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23, (1), 28-61.

- Bebbington, J., Kirk, E.A., Larrinaga, C. (2012). The Production of Normativity: A Comparison of Reporting Regimes in Spain and the UK. *Accounting, Organizations and Society*, 37, (2), 78-94.
- Bebbington, J. et Fraser, M. (2014). «Organizational change and sustainability accounting», in Bebbington, J., Unerman, J. and O'Dwyer, B. (Eds), *Sustainability Accounting and Accountability*, Second Edition, Routledge, New York, pp. 176-195.
- Beck, A.C., Dumay, J. and Frost, G.R. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141 (1),191-205.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M.J. (2008). Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33 (4), p. 825–845.
- Birkinshaw, J. & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Boltanski, L. et Thevenot, L. (2006). «On Justification: Economies of Worth», Princeton University Press, Princeton (2006).
- Boltanski, L. et Thevenot (L.). (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory*, 1999, 2, (3), 359-377.
- Bommel (van) K. (2014). «Towards a Legitimate Compromise?: An Exploration of Integrated Reporting in the Netherlands ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157-89.
- Branwijck D (2012). Corporate social responsibility + intellectual capital = integrated reporting? In: Proceedings of the 4th European conference on intellectual capital held at Arcada University of Applied Sciences, Helsinki, 75–85. Edited by Jukka Surukka.
- Brockett, A., et Rezaee, Z., (2012). « Corporate sustainability: integrating performance and reporting », *John Willey & sons, inc.* – 2012.
- Burgman R, Roos G (2007). The importance of intellectual capital reporting: evidence and implications. *Journal of Intellect Cap* 8(1):7–51.

- Camodeca, R., Almici, A. (2017). Implementing Integrated Reporting: Case Studies from the Italian Listed Companies. *Accounting and Finance Research*, 6, 2.
- Chauvey, J.N., Cho, C., Patten, D., Spring, S. (2015a). The Normativity and Legitimacy of CSR Disclosure: Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 789–803.
- Chauvey, J.N., Naro, G., Seignour, A. (2015b). Rhétorique et mythe de la Performance Globale - L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative. *Critical Perspectives on Accounting*, 33 (2015) 79–91.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25, (1), 90-119.
- Cohen, J., Holder-Webb, L. L., Nath L. et Wood, D., (2012). Corporate Reporting on Non financial Leading Indicators of Economic Performance and Sustainability. *Accounting Horizons*, Vol. 26, p. 65–90.
- Cordazzo M (2005). IC Statement versus Environmental and Social Reports. An Empirical Analysis of their convergencies in Italian Context. *Int J Intellect Capital* 6(3):441–464.
- Damanpour, F. et Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215–236.
- Damanpour, F., et Wischnevsky, D. J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4): 269-291.
- David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? IXème Conférence Internationale de Management Stratégique Montpellier, 24 au 26 mai 2000. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2502-la-recherche-intervention-un-cadre-general-pour-les-sciences-de-gestion/download>

- David, A. et A. Hatchuel., (2007). « From actionable knowledge to universal theory in management research », *Handbook of Collaborative Research*, SAGE.
- Deloitte & Touche (2011). « Integrated Reporting. A better view? », Disponible à : <http://www.iasplus.com/en/binary/sustain/1109integratedreportingview.pdf>.
- Delbard, O. (2008). CSR legislation in France and the European regulatory paradox: An analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice. *Corporate Governance*, 8(4), 397–405.
- Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière : anglais-français avec index français-anglais / Louis Ménard,... Murielle Arsenault,... Jean-François Joly,... [et al.] ; avec la collab. de Henri Olivier,... Anne-Lyse Blandin,... Henri Giot,... [et al.] Toronto Paris Bruxelles : Institut canadien des comptables agréés Ordre des experts comptables Compagnie nationale des commissaires aux comptes Institut des reviseurs d'entreprises 2004 2e édition.
- Dubouloz, S. (2013). L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité: une approche intégrative appliquée au Lean Management ». Thèse de doctorat en Gestion et management. Université de Grenoble, 2013.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. and La Torre, M. (2017). Barriers to implementing the international integrated reporting framework: a contemporary academic perspective. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 461-480.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. and Demartini, P. (2016). Integrated reporting: a structured literature review. *Accounting Forum*, 40 (3), 166-185.
- Eccles, R.G., et Serafeim, G. (2014). Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective » *Harvard Business School Working Paper*, n° 14-094.
- Eccles, R.G., Krzus, M.P. et Ribot, S. (2015). «The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality». *John Wiley & Sons, New York*.
- Eccles, R.G. et Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability through Integrated Reporting. *Stanford Social innovation review*, 55-61.

- Eccles, R.G., Krzus, M.P (2010). « One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy», *John Willey & sons, inc.*
- Flower, J. (2015). « The International Integrated Reporting Council: A Story of Failure ». *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., et Garcia-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 56-72.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., et Garcia-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(5), 828-38.
- Gibassier, D., Rodrigue, M. and Arjalies, D.L.(2018). Integrated reporting is like god – no one has met him, but everybody talks about him’: the power of myths in the adoption of a management innovations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5),1349-1380.
- Godowski, C. (2003). Essai sur la dynamique d’assimilation des innovations managériales: Le cas des approches par activités. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 9(3), 71
- Gunarathne, N. and Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*, 32(4-5), 524-548.
- Hampton, R. (2012). Brace yourself: more regulatory changes. *Accountancy SA*, 22-23.
- Hatchuel, A., (1994). « Frederic Taylor: une lecture épistémologique. L’expert, le théoricien, le doctrinaire », in Bouilloud, J.-P. et Lecuyer, B.-P. (dir.), *L’invention de la gestion. Histoires et Pratiques*, L’Harmattan, p.53-64.

- Hatchuel, A. et B. Weil., (1992). « L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle suivi de quatre histoires de systèmes-experts », *Economica*.
- Haji, A.A. et Hossain, D.M. (2016). Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice: evidence from highly regarded integrated reporters. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 13(4), 415-444.
- Heckscher, C., Adler, P. (2006). « The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy». Edited by Charles Heckscher and Paul S. Adler. Oxford: Oxford University Press, 2006. x, 592 pp.
- Higgins, C., Stubbs, W., Tyron, L. (2014). Walking the Talk(s): Organisational Narratives of Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7)1090-1119.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46, 33–59.
- Hohnen, P., (2012) « The future of sustainability reporting», 2012,
http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/Energy,%20Environment%20and%20Development/0112pp_hohnen.pdf visité le 10 Janvier 2015.
- Humphrey, C., O'Dwyer, B., Unerman, J. (2014). The Rise of Integrated Reporting: understanding attempts to institutionalize a new reporting framework, Seminar at University of Bergamo, 21 October 2014 by J Unerman.
- Hutton A (2004). Beyond financial reporting—an integrated approach to disclosure. *J Appl Corp Finance*, 16(4),8–16
- Jannesson, E., Nilsson, F., & Rapp, B. (Eds.) (2014). «Strategy, control and competitive advantage: Case study evidence». Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Jensen, J. C. et Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach: Determinants of Integrated Reporting », *Business Strategy and the Environment*, 21(5) 299-316.

- Kang, N. (2010). Globalisation and institutional change in the state-led model: the case of corporate governance in South Korea. *New Political Economy*, 15 (4), 519-542.
- Kang, N. and Moon, J. (2012). Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility: a comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio- Economic Review*, 10 (1), 85-108.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52–63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kiron, D. (2012). Get ready: mandated integrated reporting is the future of corporate reporting. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 1-3.
- KPMG (2011), «Integrated reporting. Performance insight through better business reporting. Issue 1», www.kpmg.com/integratedreporting.
- Kuszla, C. (2003). De fausses innovations pour de vrais changements? Le cas de trois démarches innovantes en contrôle de gestion dans des entreprises publiques de réseau. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 3 (9), 227-248.
- Lai, A., Melloni, G. et Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: The role of preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1381-1405.
- Lai, A., Melloni, G. and Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*, 25 (4), 533-552.
- Lambooy, T., Hordijk, R., Bijveld, W. (2014). Communicating about Integrating Sustainability in Corporate Strategy: Motivations and Regulatory Environments of Integrated Reporting from a European and Dutch Perspective. *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*, 6, 217-55.

- Le Roy, F., Robert, M., Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 6 (235), 77-90.
- Lodhia, S. and Stone, G. (2017). Integrated reporting in an internet and social media communication environment: conceptual insights. *Australian Accounting Review*, 27 (1), 17-33.
- Lodhia, S (2015). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective. *Journal of Bus Ethics*, 129, 585–598.
- Makkonen, H. (2008). Beyond Organizational Innovation Adoption- a Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of business market management*, 2, 63-77.
- Maroun, W. and McNally, M.A.(2018), « Is not always bad news: illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry» *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31 Issue: 5, pp.1319-1348.
- McNair, C. J., Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? *Management Accounting*, November, 28–36.
- McNally, M.A., Cerbone, D. and Maroun, W. (2017). Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 481-504.
- Matten, D. and Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Milne, M.J. and Gray, R. (2013). "W(h)ither ecology? the triple bottomline, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118,13-29.
- Mohnen, P., Palm, F., Van Der Loeff, S. & Tiwari, A. (2008). Financial Constraints and Other Obstacles: are they a Threat to Innovation Activity? *De Economist*, 156(2): 201-214.

- Nilsson, F., & Stockenstrand, A.-K. (2015). «Financial accounting and management control: The tensions and conflicts between uniformity and uniqueness ». Springer International Publishing Switzerland 2015.
- Oishi Nemoto, M-C. M., Pinheiro Gondim de Vasconcellos, E., Nelson, R. (2010). The Adoption of New Technology: Conceptual Model and Application». *Journal of Technology Management and Innovation*, 5(4), 95-107.
- Oliver, J., Vesty, G. and Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 31(2), 228-248.
- Oliveira, T and Martins, M, F. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level.*The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14 (1), 110-121, available online at www.ejise.com
- Parrot, K.W. et Tierney,B.X. (2012). Integrated reporting, stakeholder engagement, and balanced investing at American electric power. *Journal of Applied Corporate Finance*, 24 (2), 27-37.
- Pedrini M (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellect Capital*, 8(2), 346–366
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- Rensburg, R., Botha, E. (2014). Is Integrated Reporting the Silver Bullet of Financial Communication? A Stakeholder Perspective from South Africa. *Public Relations Review* , 40 (2), 144-52.
- Rinaldi, L., Unerman, J., Villiers (de), C. (2018). Evaluating the integrated reporting journey: insights, gaps and agendas for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5),1294-1318.
- Rivera-Arrubla,Y.A., Zorio-Grima, A., García-Benau, M.A. (2017). Integratedreports: disclosure level and explanatory factors. *Social Responsibility Journal*, 13 (1),155-176.

- Roberts, L. (2012a). Integrated reporting: the status quo. *Accountancy SA*, p. 11-12.
- Robertson, F. A., Samy, M. (2015). Factors Affecting the Diffusion of Integrated Reporting – a UK FTSE 100 Perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6 (2), 190-223.
- Rogers, E.M. (2003). « Diffusion of Innovations », 5th ed., Free Press, New York, NY
- Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A. and Petruzzelli, S. (2017). A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study. *Meditari Accountancy Research*, 25 (4), 675-704.
- Stubbs, W., Higgins, C. (2018). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147 (3), 489-508.
- Stubbs, W., Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-89.
- Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35,155–79.
- 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.
- Van de Ven A. H., (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32 (5), 590-607.
- Van Zyl, A. S. (2013). Sustainability and integrated reporting in the South African corporate sector. *International Business & Economics Research Journal*, 12 (8), 903-926.
- Venter, E.R., Stiglingh, M. and Smit, A.R. (2017). Integrated thinking and the transparency of tax disclosures in the corporate reports of firms. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 28(3), 394-427.
- Vesty, G., Ren, C. and Ji, S. (2018). IR as a test of worth: a conversation with the Chairman of and IR reporting pilot organisation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1406-1434.

- Villiers (de), C., Rinaldi, L., Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, Gaps and an Agenda for Future Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042- 67.
- Watson, A. (2012). Integrated reporting – General impressions. In Ernst & Young's Excellence in Integrated Reporting Awards. South Africa: Ernst & Young. Retrieved from <http://www.ey.com/ZA/en/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/2012—EIR—main-pageWest>.
- Whitley, R. (1999). «Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems », Oxford University Press, Oxford.
- Yongvanich K, Guthrie J (2006). An extended performance reporting framework for social and environmental accounting. *Bus Strategy Environment*, 15:309–321.

Chapitre 2 – Article 1

Rapport intégré ou non intégré : les sociétés cotées françaises à la croisée des chemins ?

Résumé

Le but de cet article est d'étudier le degré d'intégration des documents de référence (DDR) produits par les sociétés cotées françaises du CAC 40 afin de savoir si elles ont amorcé ou non l'adoption d'une approche de reporting intégré (RI). Sur la base de l'analyse de contenu de 279 documents de référence (DDR) sur neuf ans (2006-2014), nous avons examiné l'étendue et la qualité de la pratique du RI à l'aide de trois critères (la stratégie, la gouvernance et l'engagement des parties prenantes). Nos constats montrent que l'ensemble des entreprises (100 %) ont mis en place des politiques pour gérer les aspects de gouvernance environnementale et sociale bien qu'il existe une variation entre les sociétés du CAC 40 en ce qui concerne l'intégration des questions de DD dans le cœur de métier. Dans l'ensemble, le principe de connectivité qui définit le caractère parfaitement intégré d'un rapport n'est que moyennement respecté par les entreprises de notre échantillon.

- A publié dans la revue *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Référence à la publication originale : Kuassi M. Charles Zinsou, (2018) "Integrated or non-integrated reports: French listed companies at a crossroads?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 9 Issue: 3, pp.253-288, <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2017-0114>

1. Introduction

Le système de reporting actuel ne fournit pas une vision globale de la performance des organisations d'après Eccles et Krzus (2010). Pour remédier à cette faiblesse, le reporting intégré (RI) est la dernière des multiples propositions qui ont été faites pour rendre compte de la manière dont une organisation gère différents types de capital (financier comme non financier) pour créer de la valeur à court, moyen et long terme (Eccles *et al.*, 2010 ; International Integrated Reporting Council [IIRC], 2013 ; Higgins, Stubbs et Love, 2014 ; Thomson, 2014 ; Maroun, 2017). Le RI est un processus qui aboutit à la divulgation de la valeur créée par l'entreprise au fil du temps à travers un rapport intégré (Busco *et al.*, 2013). Le rapport intégré est un document unique qui intègre les principales informations financières et non financières de l'entreprise, et permet d'informer aussi bien les actionnaires que les autres parties prenantes (Eccles et Krzus 2010, p. 10).

Dans plusieurs pays (Royaume-Uni, Pays-Bas, Espagne, Australie, Singapour, Japon et États-Unis), de Villiers *et al.* (2014) ont constaté une évolution des rapports annuels traditionnels des entreprises vers des rapports intégrés. Globalement, ce sont les entreprises européennes qui procèdent à plus d'intégration des informations financières et de développement durable (DD) (de Villiers *et al.*, 2014 ; Simnett *et al.*, 2015 ; Dumay *et al.*, 2016).

Toutefois, ce constat ne semble pas s'appliquer à la France dans la mesure où, au 31 décembre 2014, seule la société ENGIE, parmi les entreprises cotées au CAC 40, a produit un rapport nommément désigné « rapport intégré ». Même si le nombre a évolué (au 31 décembre 2015 et 2016, ont publié un rapport intégré les sociétés Engie, Danone, Orange, Thales et Vivendi), il faut souligner que très peu d'entreprises cotées ont adopté cette nouvelle approche. Capitalcom a ainsi relevé que seul 18 % des entreprises du CAC 40 ont remis ou présenté un rapport intégré lors de leur assemblée générale 2017 (Capitalcom, 12^e édition du bilan des Assemblées générales du CAC 40, juin 2017). Cette faible adoption du rapport intégré en France, où pourtant les réglementations en faveur d'une diffusion importante de données environnementales et sociales existent depuis près de deux décennies, apparaît comme un paradoxe qui pose la question des déterminants culturels et légaux de l'adoption de pratiques de reporting intégré.

En effet, outre les facteurs culturels (culture nationale et, notamment, le degré de masculinité/féminité) relevés par García-Sánchez *et al.* (2013) comme déterminants de l'émergence du RI,

le système légal a également un impact sur son développement d'après Jensen et Berg (2012). Or, le système légal français est caractérisé par une réglementation coercitive (par exemple l'article 225 de Grenelle 2) en matière de prise en compte, par les entreprises cotées françaises, des questions de développement durable dans les rapports annuels (document de référence, DDR ci-après).

Les DDR sont des rapports que doit produire chaque année toute société cotée (art. 524-1 de l'AMF) et qui combinent des informations financières et non financières pour satisfaire les besoins en informations d'un large éventail de parties prenantes. Leur contenu est fixé par l'instruction de l'AMF DOC-2005-11 du 13 décembre 2005 qui s'appuie d'une part sur le règlement européen n° 809/2004 du 24 avril 2004 et les articles 212-13, 222-2 et 222-9 du règlement de l'AMF et, d'autre part, sur le code financier et monétaire L. 451-2. La réglementation nationale française se trouve être aussi renforcée par différentes directives de l'Union européenne. C'est le cas de la directive 2014/95/UE sur le reporting non-financier. De plus, les sociétés cotées françaises ayant une activité et une présence internationale parfois fortes font souvent référence aux référentiels internationaux tels que celui de la Global Reporting Initiative (GRI), ou encore la norme ISO 26000 pour structurer à la fois leur réflexion et leur façon de rendre des comptes aux différentes parties prenantes dans les DDR.

Disposer d'un système réglementaire indépendant et efficace sur le reporting des informations de DD, suffisamment rigoureux pour qu'il reflète fidèlement l'ensemble des pratiques réelles de l'entreprise en termes de risque, réduirait les crises de crédibilité qui engendrent de la destruction de valeur actionnariale lorsqu'elles surviennent (Unerman et O'Dwyer, 2007). Les auteurs mentionnent que le reporting de DD relevant d'un régime réglementaire obligatoire indépendant et efficace garantirait une plus grande transparence des informations divulguées.

L'interdépendance de l'ensemble de ces facteurs précédemment cités devrait permettre aux sociétés cotées françaises de disposer d'une bonne avance dans l'intégration des questions de développement durable (DD) au cœur de leur activité économique, et d'observer une large diffusion des rapports intégrés qui sont les artefacts techniques du processus d'intégration (George, 2016). Pourquoi, malgré ces déterminants qui paraissent le conditionner, les sociétés cotées françaises ne produisent-elles pas (ou peu) de rapport intégré ? L'intégration n'existe-t-elle pas ou existe-t-elle sous une forme différente de celle définie par l'IIRC ?

La présente étude, sur la base de la théorie du « système national des affaires » (SNA)

(Whitley, 1999), a donc pour objectif de décrire l'état du reporting intégré au sein des sociétés cotées françaises. Elle examine, par le biais d'une analyse de contenu de 279 DDR, de quelle façon ces sociétés ont procédé à l'intégration des questions de DD au cœur de leurs activités afin d'identifier dans quelle mesure ces entreprises françaises ont évolué vers l'intégration.

Nos constats montrent que les entreprises de notre échantillon intègrent de plus en plus d'informations de DD dans leurs enjeux stratégiques, et ont élargi leur dialogue à d'autres parties prenantes que les salariés et les actionnaires. Ceci est dû à l'environnement spécifique institutionnel (Matten et Moon, 2008 ; Gond *et al.*, 2011 ; Kang et Moon, 2012 ; Gond *et al.*, 2013) des sociétés cotées françaises qui est caractérisé par une complémentarité des dispositifs institutionnels nationaux (Kang et Moon, 2012).

Malgré cette avancée et une amélioration de la quantité et de la qualité des informations non financières qui en découlent, l'analyse des DDR montre qu'ils ne réunissent pas toutes les caractéristiques pour être qualifiés de rapports intégrés suivant les dispositions du cadre de l'IIRC. Il se trouve de plus que l'intégration n'est pas parfaite selon la typologie de Paternostro (2013). L'explication réside dans le fait que le principe de connectivité n'est que partiellement atteint. Soulignons que le RI demeure une approche en développement et la mise en oeuvre opérationnelle d'un rapport intégré selon le cadre de l'IIRC représente encore une problématique tant théorique qu'empirique (Dumay *et al.*, 2017 ; Adams, 2017).

Il convient malgré tout de souligner que, même si elles ne produisent pas à ce stade-ci des rapports nommément désignés « rapports intégrés », les sociétés cotées françaises ont développé des mécanismes de gestion intégrée (Feng *et al.*, 2017) qui permettraient de facilement l'initier si les sociétés et leurs gestionnaires y trouvent des intérêts ou que les utilisateurs les trouvent plus utiles.

Cet article apporte plusieurs contributions. Il fait progresser la littérature sur la divulgation d'informations non financières en montrant comment le « système national des affaires » façonne la nature de la communication que les entreprises font aux différentes parties prenantes. Sur le plan méthodologique, notre démarche peut inspirer d'autres recherches qui ont pour objectif d'analyser des pratiques d'intégration des entreprises d'un contexte donné et d'évaluer le niveau d'intégration des rapports élaborés par ces dernières. Nous avons, dans cette étude, documenté de façon précise le cheminement pour opérer cette analyse. Au plan pratique, notre démarche méthodologique montre les leviers (stratégie, gouvernance, dialogue

avec les parties prenantes) sur lesquelles les dirigeants peuvent agir pour une meilleure intégration des questions de DD au cœur des activités de l'entreprise. Aussi, cette étude s'avère utile aux organismes de réglementation qui pourraient s'inspirer de l'expérience française en matière de communication de différentes performances à différentes parties prenantes même si ces sociétés cotées françaises ne présentent pas de rapports nommément désignés rapports intégrés.

Le reste de l'article se présente comme suit. Dans la seconde section, nous exposons notre cadre théorique. La troisième section sera consacrée à notre méthodologie de recherche utilisée pour analyser les documents de référence des sociétés cotées du CAC40 sur une période de neuf ans. Les constats faits sont présentés dans la quatrième section. La cinquième section sera consacrée à la discussion et, enfin la sixième section exposera la conclusion.

2. Cadre d'analyse

Dans cette section, nous présentons notre cadre d'analyse. Après une revue de la littérature, nous exposerons la théorie mobilisée pour expliquer le paradoxe français constaté.

2.1 Revue de la littérature

Les recherches académiques sur cette approche émergente (de Villiers *et al.*, 2014) qu'est le RI peuvent être classées en deux grandes catégories. Une première catégorie renferme les recherches qui décrivent et exposent certains aspects liés à la nature et à l'étendue du RI à travers certaines comparaisons au niveau des secteurs d'activité, des supports de communication utilisés, ou des pays (Eccles et Armbrester, 2011 ; Eccles et Serafeim, 2011 ; Hampton, 2012). Une deuxième catégorie couvre celles ayant étudié les raisons (voir tableau en annexe 1 pour une présentation synoptique de ces études que nous avons consultées sur les déterminants) pouvant amener les entreprises à adopter volontairement un RI (García-Sánchez *et al.*, 2013 ; Frias-Aceituno *et al.*, 2013 ; Frias-Aceituno *et al.*, 2014).

État de la pratique du reporting intégré

La pratique du reporting intégré est en nette croissance à travers le monde même si elle demeure volontaire dans la majorité des cas (Eccles et Serafeim, 2011 ; de Villiers *et al.*, 2014 ; Ahmed Haji *et al.*, 2016 ; Dumay *et al.*, 2016). En se basant sur les données de la Global Reporting Initiative, GRI ci-après (1 661 entreprises), et du Sustainable Asset Management, SAM ci-après (2 255 entreprises), Eccles et Serafeim (2011) constatent que globalement ce sont les entreprises européennes qui procèdent à plus d'intégration des informations financières et de DD. Ce constat est confirmé par les résultats d'une étude effectuée par Black Sun¹³ en 2011 en collaboration avec l'IIRC et intitulée : « *Towards Global Sustainability : A country-by-country review of the international integrated reporting landscape* ». En effet, des 89 entreprises ayant participé au projet pilote, 40 sont des entreprises européennes, 11 proviennent du Brésil, 11 de la Chine, 12 de l'Inde, 7 de la Corée du sud, 8 de l'Afrique du Sud et 12 des États-Unis.

Ainsi, au Royaume-Uni, après une analyse des rapports annuels publiés par les entreprises du FTSE 100, PWC (2013a) trouve que la plupart des entreprises de l'échantillon ont commencé à aborder certaines dispositions du reporting intégré dans leurs rapports (stratégie, risques, questions de DD). Cependant, il manque à ces rapports l'interrelation entre les principaux facteurs ou les principales performances jugées matérielles. Toujours dans le contexte anglais, Robertson et Samy (2015) ont procédé à une analyse de contenu des rapports annuels et de DD de l'année 2013 de 22 sociétés du FSTE50 appartenant à différents secteurs avec un résultat mitigé. En effet, seulement trois sociétés ont produit des rapports nommément désignés rapports intégrés parmi les 22 sociétés de l'échantillon. Les entreprises hollandaises ont également amorcé le virage du reporting intégré même si la qualité de leur intégration reste encore faible (PWC, 2013b ; van Bommel, 2014).

Après une évaluation du contenu et du niveau d'intégration des rapports annuels 2012 et 2013 des sociétés d'IBEX 35, PWC (2013c) trouve qu'il y a une amélioration de l'intégration des informations économiques, sociales et environnementales. Cette même tendance est observée par l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA ci-après) en Australie. Ils ont évalué les rapports annuels des entreprises de l'ASX 50 pour déterminer dans quelle mesure ils ont évolué vers plus d'intégration (ACCA, 2011). Les résultats de cette étude ont permis de constater que les rapports annuels de certaines sociétés de l'ASX 50 avaient progressé vers

¹³<http://www.blacksunplc.com/corporate/177e609057867983abc4487a520bb0f5/sustainability/sources/indexPop.htm> [accédé le 12/01/2018].

plus d'intégration car intégrant plus de préoccupations non financières importantes dans leur stratégie, et démontrent plus de transparence dans leurs processus de gestion globale et de gestion des parties prenantes. L'Asie n'est pas en reste souligne de Villiers *et al.*(2014) dans cette évolution. L'association japonaise des relations avec les investisseurs après un sondage en 2013, révèle qu'un certain nombre de sociétés japonaises ont déjà créé un rapport intégré ou prévoient produire un tel rapport (JSIF, 2013).

Les rares études effectuées dans le contexte français ont été principalement menées par Ledouble *et al.* (2015) et Cretté (2015). Sans spécifiquement aborder la problématique du RI, Cretté (2015) a comparé la performance au sens de la compétitivité entre la France et l'Allemagne sur les questions de DD et de la RSE. Il a, au travers d'une analyse portant sur les concepts de parties prenantes et de territorialité, montré les difficultés à mesurer la performance globale des entreprises au sens de la création de valeur telle que définie par l'IIRC.

Quant à Ledouble *et al.* (2015), ils ont apprécié l'évolution des rapports annuels et de DD de la société Orange vers le rapport intégré. Les auteurs se sont référés à la contextualisation de la normalisation comptable en l'élargissant aux problématiques environnementales et sociales pour dégager une synthèse des enjeux communicationnels du RI. Si Orange ne produit pas à date un rapport nommément appelé rapport intégré, les auteurs avancent qu'avec le recoupement entre les objectifs constitutifs du RI et les thématiques traitées dans le rapport RSE et le rapport de gouvernance contenus dans le DDR de l'entreprise, qu'un rapport intégré pourrait naître de leur hybridation. De plus, ils notent des esquisses de « connectivité » entre les données financières et extra-financières à l'examen des supports de présentation des résultats annuels aux investisseurs et aux analystes (*investors data book, road show* de la direction générale, *ISR presentation, ...*) même si le contenu de ces supports ne peut encore s'assimiler à la connectivité au sens de l'IIRC mentionnent-ils. Ledouble *et al.* (2015) concluent qu'il existe parmi les supports publiés d'Orange, des informations de base qui permettraient d'initier la démarche de RI et que le concept de RI peut devenir une réalité.

Les déterminants de l'adoption du RI

Les caractéristiques descriptives à la fois des entreprises et de leur environnement institutionnel ont été identifiées comme ayant des relations avec le choix de l'approche du RI. Frias-Aceituno *et al.* (2014) ont ainsi trouvé que si la relation entre la taille, la rentabilité, le secteur d'activité, les opportunités de croissance de l'entreprise et la production d'un rapport

intégré est positive, elle est par contre négative en ce qui concerne la concentration (situation de monopole), une variable représentant le niveau de concurrence dans le secteur d'activité. Cet impact négatif de la concentration se justifie du fait que l'industrie redoute un rapport intégré qui a vocation à prendre en compte simultanément l'intérêt des différentes parties prenantes, la durabilité, ainsi que les questions d'investissement responsable, d'éthique des affaires et la transparence, mentionne les auteurs. Higgins *et al.* (2014) ont relevé, dans leur étude sur les déterminants caractéristiques des entreprises, l'importance du rôle des managers et de leur leadership dans la réussite de l'implémentation d'une telle approche de reporting. Stubbs *et al.* (2014) quant à eux, soulignent une grande implication des équipes de la stratégie et des finances dans la compréhension et la divulgation de l'information non financière dans ce processus d'implémentation du RI.

Sur la base du modèle de Hofstede¹⁴ qui est représentatif des valeurs de parties prenantes locales, García-Sánchez *et al.* (2013) ont examiné l'influence du système culturel et plus particulièrement de la variable de masculinité/féminité d'un pays sur la production des rapports intégrés. 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 RI, mentionnent les auteurs. En effet, ces sociétés sont caractérisées par des individus dont le but sans équivoque est d'améliorer la qualité de vie, contrairement à la poursuite de bénéfices individuels de nature plus matérielle (García-Sánchez *et al.*, 2013).

Au nombre des facteurs explicatifs, figure également l'influence du « système national des affaires » (SNA) sur le développement de rapports intégrés (Jensen et Berg, 2012). Jensen et Berg (2012) ont montré que les entreprises adoptant le RI sont situées 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 DD.

Il convient de souligner que des trois études (Jensen et Berg, 2012 ; Frias-Aceituno *et al.*, 2013 ; Higgins *et al.*, 2014) ayant mobilisé l'approche institutionnaliste (voir tableau en

¹⁴Selon Hofstede (1983) et Minkov (2007), la culture est la programmation collective de l'esprit, en distinguant les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes de celles d'un autre. C'est un construit de niveau du groupe puis que les individus sont généralement étudiés en termes de « personnalité », pas la culture individuelle. Le terme est appliqué à des groupes tels que les nations ou sociétés. Dans l'étude, les systèmes culturels nationaux ont été choisis parce que le concept affecte les valeurs de base aussi bien des citoyens que des entreprises.

annexe 1) pour expliquer les déterminants du RI, seule l'étude de Jensen et Berg (2012) a étudié les variables nationales, telles que le système juridique, le niveau de protection des investisseurs et de l'emploi, la coordination de marché, la concentration de la propriété, l'éducation, le niveau de développement économique, les valeurs nationales et la responsabilité des entreprises. Cependant, la relation entre les variables institutionnelles nationales et le RI n'a été décrite qu'en termes largement descriptifs sans expliquer le mécanisme par lequel ces variables façonnent le RI.

Bien que s'inscrivant dans la suite de ces travaux sur les déterminants, notre étude mobilise le contexte institutionnel national, plus précisément la complémentarité institutionnelle (Amable, 2000, 2005 ; Kang et Moon, 2012) pour expliquer la forme du reporting des sociétés cotées françaises. Le contexte institutionnel national d'une entreprise, comprenant des structures juridiques, réglementaires et professionnelles, influence la réactivité de l'entreprise à la RSE (Matten et Moon, 2008 ; Kang et Moon, 2012 ; Thorne *et al.*, 2017). Cependant, c'est l'interaction entre ces différentes institutions qui produit des effets (Amable, 2000, 2005). Pour enrichir notre compréhension des pratiques d'intégration des questions de DD dans les rapports de gestion des sociétés cotées françaises, nous avons eu recours au concept de « système national des affaires » (Whitley, 1999) comme Jensen et Berg (2012). Mais notre étude est allée au-delà de la simple description des institutions pour analyser leurs interrelations.

2.2 Le « système national des affaires » et la réglementation

Dans cette section, nous présentons le cadre du « système national des affaires » (SNA) qui façonne le comportement des entreprises dans un premier point. Ensuite, dans un second point nous exposons le cadre institutionnel du reporting non financier en France.

Le système national des affaires

Puisant ses racines dans l'économie et la sociologie, le cadre du SNA explique les différences entre les modèles d'organisation et de comportement des entreprises dans différents pays. Ce cadre vise, initialement, à expliquer les différences entre les pays en termes d'organisation d'activité économique et englobe les institutions nationales relatives au système de développement des compétences et du marché de travail, aux réglementations gouvernementales, au système financier.

D'après Whitley (1999), les entreprises n'agissent pas dans un vide social, mais sont des acteurs économiques affectés par de nombreuses influences de l'environnement dans lequel elles opèrent. Quatre critères ont été définis par l'auteur pour caractériser le SNA. Il s'agit : du degré de décentralisation du pouvoir économique vers les intérêts privés, de la distance entre les propriétaires et la gouvernance, du degré de liberté des entreprises à prendre des risques, et de la mesure dans laquelle les entreprises poursuivent un large éventail d'activités autonomes.

Selon Lundvall (1999), l'approche du SNA souligne : « (1) qu'il existe différentes façons de faire les choses de manière optimale, et non d'une seule façon ; (2) que les façons de faire les choses diffèrent selon les économies nationales ; et (3) que ces façons diffèrent systématiquement des éléments liés aux systèmes car les systèmes nationaux sont historiquement enracinés et ne changent que lentement ». Cette notion est mobilisée dans notre étude, qui cherche à expliquer le choix des entreprises cotées françaises en matière de reporting de différentes catégories d'informations à différentes parties prenantes à travers un document unique. Les entreprises, opérant sur des marchés, sont en effet appelées à se conformer prioritairement aux lois et règlements de la nation dans laquelle elles opèrent, même si quelques influences peuvent provenir de la région ou des institutions internationales (l'Union européenne par exemple).

La plupart des forces qui déterminent les façons dont les entreprises agissent sont ainsi fortement ancrées dans la culture nationale de l'entreprise. Le comportement et la performance des grandes entreprises dépendent des spécificités et des dispositions institutionnelles nationales qui régissent le marché financier et le marché du travail et, si elles sont coordonnées de manière complémentaire, ces dispositions accordent un « avantage institutionnel compétitif » distinctif aux entreprises (Hall et Soskice, 2001 ; Amable, 2000, 2003, 2005).

La réglementation des questions de DD

Relevant de la catégorie des « State Led Market Economy (SLMEs) » (Kang et Moon, 2012), la France dispose d'un capitalisme d'État (Schmidt, 1996,2003). Mais à compter des années 1980 (Amable, 2005), les dispositifs institutionnels nationaux régissant le capital et le travail en France ont subi un changement radical (Dore, 2000 ; Schmidt, 2003 ; Kang et Moon, 2012).

Si la France ne s'est pas transformée en une économie libérale à part entière, elle a cependant subi un changement de trajectoire dans la mesure où elle ne peut plus être considérée comme un archétype de SLME. Elle s'approche plus étroitement de la Liberal Market Economy (LME) (Kang, 2010). Les réformes opérées accordent plus de droits aux actionnaires. Les institutions relatives aux capitaux financiers des grandes entreprises relèvent de plus en plus des marchés financiers. La création de valeur pour l'actionnaire a été promue au rang de principe suprême de gestion des entreprises, à travers la *corporate governance* (Amable, 2005). Cependant, les questions relatives au DD continuent d'être encadrées par les institutions étatiques.

À mesure que le système de valeur actionnariale s'enracine, on observe une émergence croissante des acteurs de la gouvernance d'entreprise et de la RSE (Kang et Moon, 2012) avec une certaine complémentarité des deux institutions (gouvernance et RSE) pour de meilleurs rendements autant financiers que non financiers. Aussi, d'autres acteurs émergent et manifestent leurs intérêts pour les questions relatives à la RSE (par exemple, les investisseurs ISR, les ONG, les consultants, la GRI, etc.) (Gond *et al.*, 2013 ; Sierra-García *et al.*, 2015). Ceci conduit à une divulgation obligatoire d'informations à destination autant des marchés que des parties prenantes externes (Gond *et al.*, 2013).

La RSE est à la fois implicite et explicite (Matten et Moon, 2008 ; Gjølborg, 2010 ; Jackson et Apostolakou, 2010 ; Gond *et al.*, 2011) puisque tout en divulguant les informations sociétales conformément aux réglementations en vigueur, de plus en plus d'entreprises les intègrent volontairement dans leur stratégie (Porter et Kramer 2006 ; Aguilera *et al.*, 2007). De plus, ces entreprises recourent aux standards élaborés par les organismes internationaux (GRI, ISO) pour la divulgation des questions relatives au DD (Campbell, 2007 ; Gond *et al.*, 2013 ; Sierra-García *et al.*, 2015). Tous ces éléments nous conduisent à la première proposition de recherche évaluée dans cet article :

Proposition 1 : la complémentarité de ces différentes institutions contribue à une hausse du niveau de divulgation des informations relatives aux questions de DD.

La mise en œuvre de réformes néolibérales dans certains domaines institutionnels a modifié le modèle « dirigiste » français (Schmidt, 2003 ; Amable, 2005, 2016) mais ne l'a pas transformé en une variété libérale (Amable, 2005 ; Kang et Moon, 2012 ; Amable, 2016). L'État demeure toujours un acteur important dans la définition des dispositions

institutionnelles relatives à la RSE. On constate qu'aux questions relatives au travail (avec le bilan social de 1977) ont été ajoutées des obligations sociales, sociétales et environnementales (Gond *et al.*, 2011, 2013).

Ainsi, la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux NRE en France, en son article 116, incitant à la transparence organisationnelle, a obligé les entreprises cotées à inclure dans leur rapport de gestion leurs données sociales et environnementales en même temps que leurs données financières. Des améliorations ont été apportées à la loi NRE en 2010 avec la loi Grenelle 2 adoptée en 2012. Son décret d'application fixe la liste des informations exigées (annexe 3) de toutes les entreprises concernées et prévoit une liste d'informations supplémentaires demandées aux seules sociétés cotées. Il précise enfin qu'un organisme tiers indépendant chargé de vérifier les informations est désigné, selon le cas, par le directeur général ou le président du directoire, pour une durée qui ne peut excéder six exercices, parmi les organismes accrédités par le Comité français d'accréditation (COFRAC) ou par tout autre organisme d'accréditation signataire de l'accord de reconnaissance multilatéral établi par la coordination européenne des organismes d'accréditation. La réglementation continue d'évoluer avec les derniers textes mis en vigueur (la loi sur la transition énergétique a été adoptée le 22 juillet 2015 ; la transposition de la directive 2014/95/UE relative au reporting extra-financier effectuée le 21 juillet 2017).¹⁵

Cependant, plus qu'une simple divulgation aux parties prenantes, le rapport intégré va au-delà de la simple inclusion des questions de DD (Eccles *et al.*, 2010) dans le rapport de gestion des entreprises. C'est le résultat issu du processus d'intégration des questions de DD (Eccles *et al.*, 2015). Le reporting intégré demande un changement fondamental dans le modèle économique des entreprises en intégrant les questions de DD aux processus d'affaires et en examinant la création de valeur sous de multiples angles. C'est un processus en perpétuelle amélioration. Une démarche d'intégration aboutit à trois types de « rapport intégré » (Paternostro, 2013) que sont : rapport faiblement agrégé ; fortement agrégé ; et parfaitement intégré qui constitue l'aboutissement du processus. Tous ces éléments nous conduisent à la deuxième proposition de recherche évaluée dans cet article :

¹⁵ <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/la-politique-nationale-de-rse-en-france/article/la-legislation-francaise-en-matiere-de-reporting-extra-financier>. [Accédé le 26/03/2018]

Proposition 2 : les différentes évolutions de la réglementation relative aux questions de DD précédemment citées amènent les sociétés cotées françaises à intégrer ces questions dans leur modèle économique et à produire un rapport de plus en plus intégré.

Notre travail ne se limite pas seulement à étudier le degré de conformité des sociétés cotées françaises à ces différentes dispositions réglementaires mais permet aussi de dégager certaines caractéristiques des rapports produits en termes d'intégration. Les paragraphes suivants présentent la méthodologie adoptée afin de répondre à ces objectifs.

3. Méthodologie

L'approche empirique que nous avons adoptée dans cette étude est l'analyse de contenu. Après une présentation de la méthode, nous exposerons ensuite l'analyse opérée et, enfin, le matériau analysé.

3.1 Analyse de contenu

Plusieurs études ont utilisé cette technique dans le cadre des recherches sur le RI (Eccles *et al.*, 2010 ; Solomon et Maroun, 2012 ; Haller *et al.*, 2014 ; van Bommel, 2014 ; Higgins *et al.*, 2014 ; Frias-Aceituno, 2014 ; Eccles *et al.*, 2014, 2015 ; Setia *et al.*, 2015). L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications ayant une fonction heuristique et une fonction « d'administration de preuve » (Bardin, 2013). Elle permet de mettre à jour des éléments de signification susceptibles de conduire vers une description de mécanismes dont on n'aurait pas *a priori* la compréhension. Notre objectif est d'avoir des communications des entreprises françaises, à travers leurs documents de référence, une compréhension qui va au-delà de leurs significations premières (Bardin, 2013). Avec l'obligation faite aux entreprises cotées françaises d'inclure dans leur rapport de gestion des informations de DD, l'analyse de contenu des DDR permet de déterminer si ces derniers ne sont le fruit que d'une simple agrégation de différentes catégories d'informations ou s'ils s'approchent réellement d'un rapport intégré en connectant ces informations. Pour réduire la subjectivité et améliorer les résultats dans le cadre de cette méthodologie, Unerman (2000) mentionne qu'il faut soit deux ou plusieurs codeurs soit, dans le cas d'un seul codeur, qu'il faut effectuer un recodage après un certain temps écoulé entre les deux périodes de codage. Nous avons opté pour cette dernière approche. Nous avons donc procédé au recodage des DDR deux mois après le premier codage.

3.2 Mesures opérées

Mesure du niveau de divulgation des informations non financières

Afin d'évaluer qualitativement la divulgation sur les questions environnementales, sociales et sociétales des entreprises de notre échantillon, nous avons construit une grille (annexe 3) qui est basée sur la grille de Wiseman (1982) et adaptée par Chelli *et al.* (2014) ainsi que par Cormier *et al.* (1999,2003). Elle est construite à partir des 42 items de l'article 225 de Grenelle 2 (décret d'application de 2012) et regroupés en trois rubriques : environnementale, sociale et sociétale.

La démarche revient à repérer la présence d'une information sur un item ou une rubrique et à noter cette information. La note se situe entre 0 et 3, où « 0 » est attribué s'il n'y a aucune information sur l'item concerné, « 1 » si l'information est décrite de manière générale, « 2 » si l'information est décrite de manière précise (c'est à dire qu'elle est chiffrée mais pas détaillée ou le contraire) et, « 3 » si l'information est décrite de manière détaillée et chiffrée.

À l'issue de cette opération de codage, nous avons obtenu trois scores quantitatifs : un score environnemental, un score social, et un score sociétal.

Le *score environnemental* est construit à partir de 14 items classés en cinq catégories : (1) politique générale en matière environnementale, (2) pollution et gestion des déchets, (3) utilisation durable des ressources, (4) changement climatique et (5) protection de la biodiversité. Le score maximal que peut recueillir une entreprise pour une année est 42 soit 14×3 .

Le *score social* est construit à partir de 19 items classés en sept catégories : (1) emploi, (2) organisation du travail, (3) relations sociales, (4) santé et sécurité, (5) formation, (6) égalité de traitement et (7) promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Le score maximal que peut recueillir une entreprise pour une année est 57 soit 19×3 .

Le *score sociétal* est construit à partir de 8 items classés en cinq catégories : (1) impact territorial, économique et social de l'activité de la société, (2) relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, (3) sous-traitance et fournisseurs, (4) loyauté des pratiques et (5) autres actions engagées en faveur des droits de l'homme. Le score maximal que peut recueillir une entreprise pour une année est 24 soit 8×3 .

Ainsi pour une année, une entreprise peut avoir un score total de 123 (42 + 57 + 24). Une moyenne annuelle est calculée pour obtenir nos scores de divulgation. Nous avons complété le calcul des scores annuels par des tests de comparaison de moyenne (avant-après 2012) pour vérifier l'impact de la réglementation sur les pratiques des entreprises. Un exemple de codage opéré dans le cadre de notre analyse de contenu est en annexe 7.

Appréciation des pratiques d'intégration et du niveau d'intégration des questions de développement durable

L'intégration dépend de la vision que l'organisation et sa gouvernance se font de la stratégie de DD et le degré d'intégration dépend des objectifs dominants dans l'organisation et de la force des contraintes des parties prenantes (Capron et Quairel, 2006). Pour effectuer cette appréciation, notre étude prend appui sur trois piliers que sont la « stratégie », la « gouvernance » et le « dialogue avec les parties prenantes ». Il s'agit de vérifier si la stratégie prend en compte les questions de DD, si la gouvernance s'élargit à ces questions et enfin, si l'entreprise engage plus de dialogue avec ses principales parties prenantes. Il convient de remarquer que les questions de DD (les informations environnementales en particulier) relèvent de plus en plus de la gouvernance (Rodrigue *et al.*, 2013 ; Cormier *et al.*, 2015). Les dirigeants et les cadres s'impliquent ainsi davantage dans leur mise en œuvre avec pour effet corollaire une amélioration des performances sociales et environnementales (Mallin *et al.*, 2013 ; Shahzad *et al.*, 2016).

Afin d'opérer cette appréciation, nous avons attribué une note de « 1 » à chaque fois que nous constatons que les rubriques « stratégie » et « gouvernance » font mention des questions environnementales ou sociales, qu'il existe un « dialogue avec les parties prenantes ». Cependant, une note de « 0 » est attribuée dans le cas contraire. Chaque année, une entreprise peut avoir un score maximum de « 3 ». L'interdépendance de ces trois rubriques constituerait la matérialisation de la gestion intégrée qui fait appel à une collaboration non seulement entre les différents services de l'organisation mais aussi entre le niveau décisionnel et le niveau opérationnel (Adams *et al.*, 2011).

Pour examiner l'évolution de cette pratique d'intégration en France, nous avons effectué des analyses statistiques. Le score annuel de chaque rubrique est obtenu en faisant la moyenne des notes attribuées aux entreprises. Ensuite, nous avons évalué le niveau d'intégration (NI) des questions de DD dans le DDR. Ce niveau d'intégration est estimé en faisant le ratio du score obtenu (SO) par l'entreprise et le score maximal possible (SM). Donc $NI = SO/SM$.

Appréciation de la connectivité et de la nature de l'intégration présente dans les DDR

Pour apprécier la nature de l'intégration adoptée par les sociétés cotées françaises nous avons eu recours au modèle de Paternostro (2013). Selon l'auteur, lorsque le rapport est construit à partir d'un rapport principal (financier ou de DD) que l'organisation améliore en ajoutant simplement d'autres catégories d'informations perçues comme secondaires, on est en présence d'une ***agrégation faible*** (Paternostro, 2013). Le rapport final résultant de cette agrégation ne peut être considéré comme un véritable rapport intégré puisque d'une part, l'accent est plus mis sur un aspect partiel du processus de création de valeur et d'autre part, il n'existe pas de connectivité entre les informations, qui ne sont que juste combinées. Nous aurons par contre une ***forte agrégation*** en cas d'équilibre entre les différentes catégories d'informations représentatives des facteurs que les organisations mobilisent pour créer de la valeur. Dans cette approche, les informations partielles ne perdent pas leur identité et ils peuvent être facilement reconnaissables dans le rapport. Mais, dans ce cas également les informations ne sont pas reliées entre elles et ne constituent pas une synthèse exhaustive du processus de création de valeur. Enfin, nous avons l'***intégration parfaite***. C'est l'approche qui montre le mieux la connectivité au sens strict entre les différentes catégories d'informations du rapport. Avec l'intégration parfaite, le rapport intégré constitue une fusion des extraits des différents rapports partiels élaborés par les entreprises. Dans ce cas, les sections du rapport intégré ne sont pas identifiées par référence aux rapports partiels dont elles proviennent. Par contre elles forment un tout cohérent explicitant le processus de création de valeur de l'entreprise (Paternostro, 2013).

Notre démarche s'est effectuée donc en trois étapes. Premièrement, nous avons évalué le volume représenté par les informations non financières dans les DDR. Deuxièmement, nous avons vérifié la présence de connectivité entre les différentes catégories d'informations présentes dans les DDR. Enfin, troisièmement, une fois le volume des informations non financières mesuré et l'état de la connectivité évalué, nous avons cherché à comprendre comment ces catégories d'informations sont combinées aux informations financières pour être communiquées aux utilisateurs.

Dans la littérature, il existe différentes techniques pour mesurer le volume des informations sociales et environnementales divulguées par les entreprises. Unerman (2000) relève entre autres : le nombre de caractères, de mots, de phrases, de pages, ou la proportion de pages consacrées aux différentes catégories et la proportion des questions de DD par rapport au

discours total. Dans cette étude, nous avons adopté le nombre de pages, car comme l'ont souligné Gray *et al.* (1995), cette méthode reflète l'espace total et l'importance attachée à chaque sujet.

La connectivité constitue le cœur de l'intégration (Eccles *et al.*, 2015). C'est une représentation holistique des associations, corrélations et dépendances des facteurs qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps (IIRC, 2013). C'est le principe directeur qui marque la différence entre un rapport qui est juste combiné (simple combinaison d'informations financière et non financière) et un rapport intégré. Le concept de connectivité renvoie à la notion de « tout est relié à tout le reste » d'après Eccles *et al.*, (2015).

D'après le cadre de l'IIRC, les principales formes de connectivité lient : les éléments constitutifs¹⁶ ; le passé, présent, et l'avenir (temps) ; les capitaux ; les informations financières et extra-financières ; les informations quantitatives et qualitatives ; les informations de management, celles à destination des organes de direction et celles communiquées à l'extérieur (IIRC, 2013). Il revient à chaque entreprise de faire des choix sur les connexions à réaliser suivant ses priorités et à quelle séquence. Nous avons donc évalué l'existence de relation entre les différents éléments précédemment cités. Pour ce faire, nous avons construit une grille d'analyse à partir de ces 6 éléments (les éléments constitutifs ; le temps ; les capitaux ; les informations financières et extra-financières ; les informations quantitatives et qualitatives ; les informations de management). Elle est une adaptation de la grille de codage d'Eccles *et al.* (2015). Pour une connexion entre chaque élément, nous attribuons la note de 1. Une entreprise peut donc avoir pour une année un maximum de 6. Ensuite, pour chaque entreprise, nous calculons un taux de connectivité (c'est le score moyen en faisant le quotient de la note obtenue et le maximum possible).

Une fois le volume des informations non financières mesuré et l'état de la connectivité apprécié, nous avons cherché à comprendre comment ces catégories d'informations sont combinées aux informations financières pour être communiquées aux utilisateurs. À la lecture de chaque rapport, nous avons comparé la proportion des différentes catégories d'informations qui y sont incluses et comment elles sont connectées l'une à l'autre pour

¹⁶ Les sept éléments constitutifs définis par le cadre de l'IIRC et qui doivent être contenus dans le rapport intégré sont : – Présentation de l'organisation ; – Gouvernance ; – Business Model ; – Risques et opportunités ; – Stratégie et allocation des ressources ; – Performance et – Perspectives.

expliquer aux parties prenantes le processus de création de valeur de l'entreprise. Si le volume des différentes catégories d'information n'est pas équilibré et s'il y a une absence ou une faiblesse de la connectivité entre ces informations qui sont donc juste combinées, nous en déduisons qu'il s'agit d'une faible agrégation. Alors que, s'il y a un équilibre entre les différentes catégories d'informations sur les facteurs que les organisations mobilisent pour créer de la valeur, nous serons en présence d'une forte agrégation. Mais, dans ce cas également les informations ne sont pas connectées entre elles et ne constituent pas une synthèse exhaustive du processus de création de valeur. Enfin, si le rapport est une fusion des différentes catégories d'informations, nous déduirons qu'il s'agit d'un rapport parfaitement intégré, car la connectivité est élevée.

3.3 Échantillon

Cette étude a analysé les DDR des sociétés cotées françaises du CAC 40 pour les années 2006-2014. La période d'étude est justifiée par le fait que c'est en 2005 que l'AMF a fixé le contenu des DDR (instruction de l'AMF DOC-2005-11 du 13 décembre 2005) et, c'est dans cet intervalle de temps que la France a pris de nouvelles mesures pour inciter les entreprises à plus de transparence sur les questions de DD. En effet, le 23 juillet 2009 la loi Grenelle 1 a été votée, soit deux ans après le Grenelle de l'environnement qui s'était tenu en octobre 2007. Par la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (Grenelle 2) avec son article 225, une obligation a été imposée aux entreprises de présenter un bilan social et environnemental de leurs engagements en faveur du développement durable. La période retenue nous a ainsi permis de faire une analyse « avant-après » du niveau et de la qualité d'intégration des documents de référence.

Notre échantillon est composé des plus grandes entreprises (voir annexe 5) du CAC 40 (hormis les entreprises financières qui ont un système de reporting particulier) d'Euronext Paris. Trente-cinq (35) sociétés ont été retenues. Mais nous n'avons pas pu avoir les DDR de 2006, 2007 et 2008 de quatre d'entre-elles. Après des tentatives infructueuses auprès de la direction de la communication de ces entreprises d'avoir une copie de ces DDR, nous avons décidé de les sortir de l'échantillon. Il reste finalement 31 sociétés pour lesquelles nous avons collecté les documents de référence principalement sur leur site web et dans la base de données de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Nous avons choisi les sociétés cotées parce que l'obligation d'inclure des informations de DD dans les rapports de gestion n'incombe qu'à ces dernières pendant notre période d'étude. De plus, les grandes entreprises ont tendance à répondre plus rapidement aux changements de réglementation afin d'éviter des pressions médiatiques ou réglementaires défavorables (Ahmed Haji *et al.*, 2016) et, surtout, de faire face aux coûts élevés que pourrait engendrer la conformité. Elles sont donc plus susceptibles d'initier le processus de RI.

4. Constats

Après avoir présenté les scores de divulgation d'informations non financières, nous exposons ensuite les pratiques et niveau d'intégration et enfin les formes d'intégration adoptées au sein des documents de référence.

4.1 Scores de divulgation d'informations non financières

L'analyse de contenu des DDR des entreprises de notre échantillon pour la période de 2006 à 2014 nous a permis de cerner le niveau et la qualité des informations non financières qu'elles mettent à la disposition des utilisateurs. Inscrite dans une démarche exploratoire, notre mesure consiste à tester la grille d'analyse de l'information de DD que nous avons élaborée. Les résultats présentés ci-après concernent 31 entreprises non financières cotées au CAC 40.

À l'issue du codage de l'information relative aux questions de DD dans les DDR de l'échantillon d'entreprises choisies, nous avons obtenu 279 observations soit 279 scores de la divulgation d'informations de DDR.

Tableau 1 : Statistiques descriptives des scores issus des documents de référence

<i>Années</i>	<i>Informations sociales</i>				<i>Informations environnementales</i>				<i>Informations sociétales</i>			
	<i>Moyenne</i>	<i>E-Type</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Moyenne</i>	<i>E-Type</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Moyenne</i>	<i>E-Type</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
2006	22,68	1,25	20,00	26,00	17,77	1,59	15,00	23,00	9,61	1,17	6,00	13,00
2007	22,68	1,25	20,00	26,00	17,77	1,59	15,00	23,00	9,61	1,17	6,00	13,00
2008	22,68	1,25	20,00	26,00	17,77	1,59	15,00	23,00	9,61	1,17	6,00	13,00
2009	22,68	1,25	20,00	26,00	17,71	1,55	15,00	23,00	9,74	1,12	6,00	13,00
2010	22,68	1,25	20,00	26,00	17,77	1,59	15,00	23,00	9,61	1,17	6,00	13,00
2011	23,06	0,36	23,00	25,00	18,00	0,00	18,00	18,00	9,90	0,30	9,00	10,00
2012	33,45	3,51	23,00	35,00	27,03	3,01	18,00	28,00	14,42	1,80	9,00	15,00
2013	34,55	0,51	34,00	35,00	28,00	0,00	28,00	28,00	15,00	0,00	15,00	15,00
2014	36,10	3,30	32,00	42,00	29,58	2,98	28,00	35,00	15,23	0,43	15,00	16,00

Score maximum possible : informations sociales : 57 ; informations environnementales : 42 ; informations sociétales : 24

Comme le montre le tableau 1 ci-dessus, les scores moyens des différentes catégories d'informations sont en progression. En effet, le score total moyen des informations sociales passe de 22,68 en 2006 à 36,10 en 2014, soit une croissance de près de 59 %. Celui des informations environnementales passe de 17,77 en 2006 à 29,58 en 2014, soit une progression de près de 66 %. Concernant les informations sociétales, leur score moyen est passé de 9,61 en 2006 à 15,23 en 2014, soit une croissance de près de 58 %. Les organisations de notre échantillon accordent donc une place importante aux questions liées au développement durable, même si des différences subsistent quant au contenu de cette divulgation.

Ce constat est conforme avec les résultats obtenus par Chelli *et al.*(2014) qui a évalué sur la base de la théorie de la légitimité institutionnelle l'impact de l'article 116 de la loi française NRE. Cette progression pourrait s'expliquer en partie par l'adoption de l'article 225 de la loi Grenelle 2.

Nous avons donc procédé à un test d'égalité de moyenne pour vérifier l'influence de cet article de loi sur la progression des scores. Nous avons réparti l'échantillon en deux groupes (avant et à compter de 2012) et procéder à un *t*-test d'égalité. La différence entre les deux groupes est donc significative puisque les *p*-values sont inférieures à 0,05 ($p = 1,0896E-33$ pour les informations sociales ; $p = 2,18077E-36$ pour les informations environnementales et $p = 1,2662E-30$ pour les informations sociétales) comme on peut le constater dans le tableau 2 ci-après. Nous pouvons donc affirmer que l'article 225 de Grenelle 2 influence les scores des

entreprises de notre échantillon. Rappelons que le décret d'application de cette loi renforce les obligations pour les entreprises de publier dans leur rapport de gestion des informations sur les « conséquences sociales et environnementales de leur activité » ainsi que leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable.

Tableau 2 : Test de comparaison de moyenne

	<i>Informations sociales</i>		<i>Informations environnementales</i>		<i>Informations sociétales</i>	
	<i>Avant 2012</i>	<i>À compter de 2012</i>	<i>Avant 2012</i>	<i>À compter de 2012</i>	<i>Avant 2012</i>	<i>À compter de 2012</i>
Moyenne	22,74	34,70	17,80	28,20	9,68	14,88
Variance	1,13	3,35	1,72	2,34	0,93	0,41
Observations	31	31	31	31	31	31
Degré de liberté	48		59		52	
Statistique <i>t</i>	-31,452739		-28,7352295		-24,972273	
P(T ≤ <i>t</i>) bilatéral	1,0896E-33		2,18077E-36		1,2662E-30	

4.2 Pratiques et niveau d'intégration

Pour intégrer la plupart des externalités sociales et environnementales dans la comptabilité, l'information financière et de gestion ainsi que les pratiques des entreprises doivent évoluer pour arriver à poser un pont entre les questions de développement durable et la comptabilité (Bebbington *et al.*, 2014).

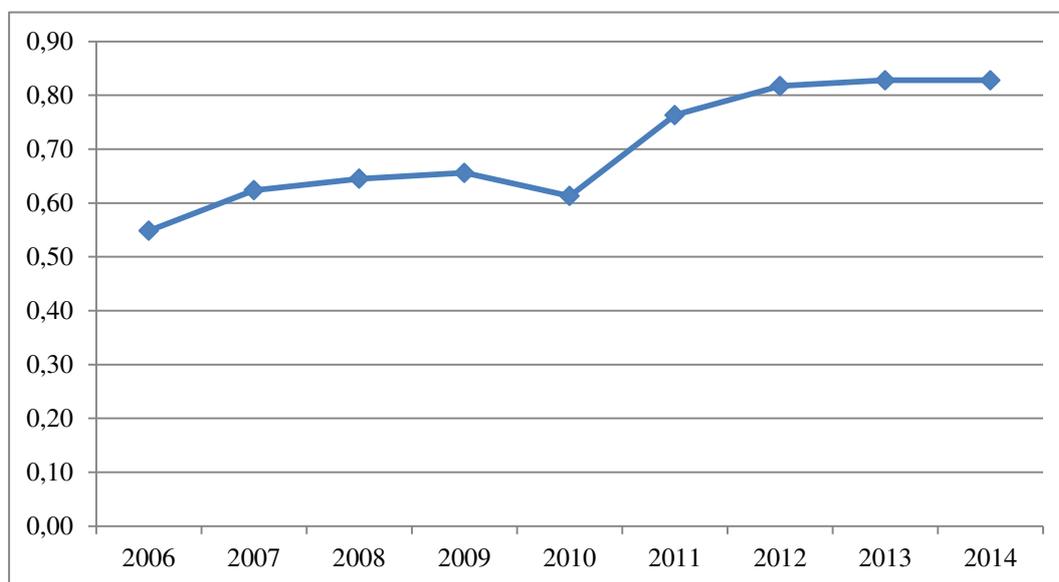
Tableau 3 : Évolution des pratiques d'intégration des questions relatives au développement durable

	Stratégie	Gouvernance	Relation avec Parties Prenantes	Niveau d'intégration
2006	0,35	0,45	0,84	0,55
2007	0,42	0,61	0,84	0,62
2008	0,48	0,61	0,84	0,65
2009	0,52	0,61	0,84	0,66
2010	0,55	0,45	0,84	0,61
2011	0,65	0,77	0,87	0,76
2012	0,74	0,77	0,94	0,82
2013	0,74	0,77	0,97	0,83
2014	0,74	0,77	0,97	0,83

Max : 1 (présence des questions de DD) ; Min : 0 (absence des questions de DD)

Comme nous le montre le tableau 3, sur la période de 2006 à 2014, nous enregistrons globalement une évolution des pratiques d'intégration des sociétés du CAC 40. Nous pouvons ainsi voir que sur l'élargissement de la stratégie aux questions de DD, le score a plus que doublé durant la période d'étude ; il est passé de 0,35 en 2006 à 0,74 en 2014. Le même constat se fait sur les deux autres éléments de la pratique intégrative des entreprises. La gouvernance est passée de 0,45 à 0,77 soit une croissance de 71 % et le dialogue avec les parties prenantes est passé de 0,84 à 0,97 soit une légère progression de 15 %. Nous constatons donc que la majorité des entreprises affichent clairement leurs engagements auprès de toutes les parties prenantes : clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, pouvoirs publics, et société civile. Ces engagements se matérialisent entre autres par : l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ; la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux et la communication sur la rémunération des administrateurs. Au vu de ces constats, nous pouvons dire que le niveau d'intégration des informations DD dans les documents de référence s'est amélioré comme le montre la figure 1 ci-après.

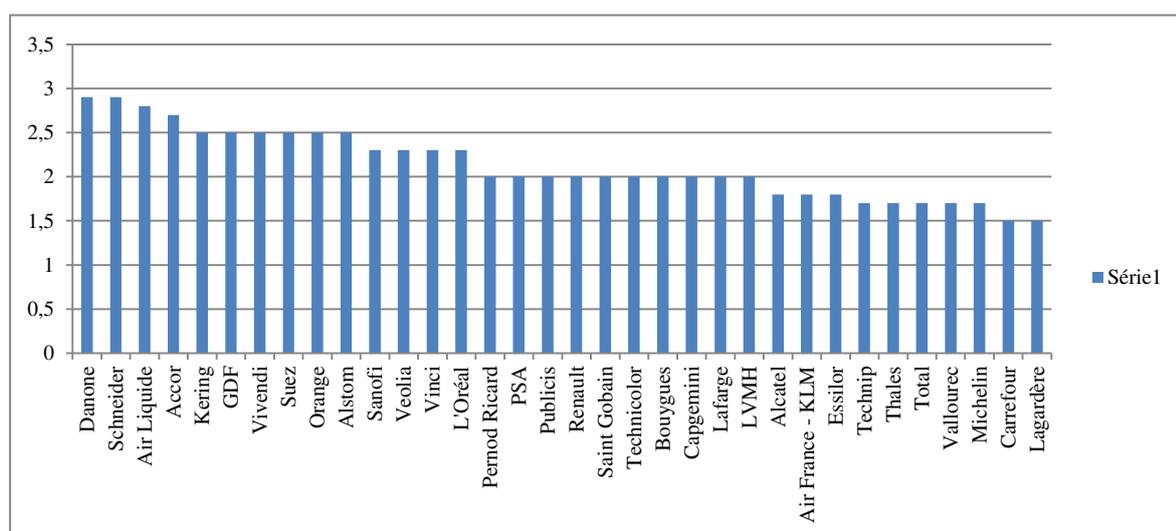
Figure 1 : Niveau d'intégration des questions de DD



Si l'ensemble des entreprises (100 %) de notre échantillon reconnaît l'importance de ces questions sociétales et a mis en place des politiques pour les gérer, toutes ne sont allées plus loin que la seule déclaration d'intention en révisant leur modèle économique afin qu'il reflète ce changement d'orientation.

Il existe un fort taux de variabilité parmi les sociétés de CAC 40 en ce qui concerne la façon dont elles ont commencé à adopter une approche intégrée des affaires. Comme le montre la figure 2 (ci-après), les entreprises vont de celles dont le rapport est intégré à 96 % (un score moyen de 2,80 sur 3) à celles pour lesquelles ces questions de DD semblent être des facteurs périphériques à leur activité avec une moyenne de 50 % d'intégration (un score moyen de 1,5 sur 3).

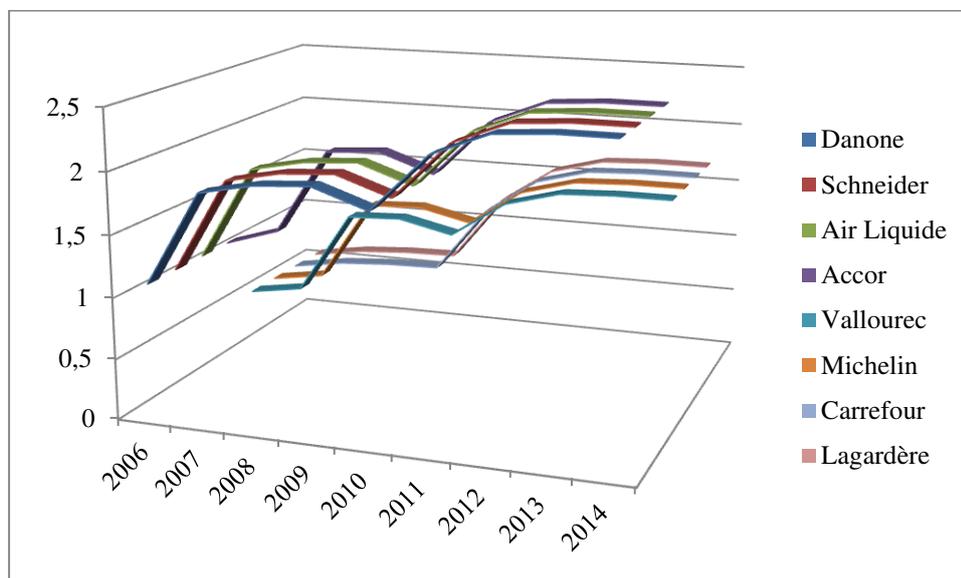
Figure 2 : Niveau d'intégration des documents de référence de chaque entreprise



Score moyen obtenu par chaque entreprise à la suite de l'intégration des questions de DD à la stratégie, à la gouvernance ainsi qu'au dialogue avec les parties prenantes de 2006 à 2014.

Cependant, la figure 3 nous montre une amélioration de l'écart. Ainsi, nous avons observé l'évolution dans le temps du degré d'intégration de 10% des entreprises dont les DDR sont les mieux intégrés et de 10% des entreprises dont les DDR sont les moins intégrés. Si les plus avancés sont passés d'un score moyen de 1,1 à 2,49 soit une progression de 55%, les moins avancés sont passés 0,5 à 1,66 soit une progression de 66%. Si en 2006, l'écart était de 50%, en 2014, il n'est que d'environ 33%.

Figure 3 : Évolution dans le temps des entreprises les 10% les mieux intégrées et les 10% les moins intégrées



Score annuel obtenu par chaque entreprise à la suite de l'intégration des questions de DD à la stratégie, à la gouvernance ainsi qu'au dialogue avec les parties prenantes de 2006 à 2014

Pour comprendre la divulgation des informations sociétales, Cormier *et al.* (2004) proposent de les regarder sous différents angles. Nous avons donc regardé la divulgation de ces informations sous l'angle de la connectivité élaborée par le cadre de l'IIRC et avons pris comme outils d'analyse le modèle défini par Paternostro (2013). Dans la section suivante, nous exposons les résultats de notre démarche.

4.3 Forme d'intégration adoptée pour les documents de référence

Selon Paternostro (2013), deux critères permettent d'apprécier l'intégration des différentes catégories d'informations : leur volume et leur connectivité. Notre analyse nous amène à constater que l'espace consacré aux informations relatives au développement durable a sensiblement augmenté durant la période d'étude ; il a presque doublé.

Tableau 4 : Volume des différentes catégories d'information (en nombre de pages)

Années	Développement durable	%	États-financiers	%	Autres catégories	%	Total Moyen
2006	49	19 %	96	38 %	40	16 %	252
2007	53	21 %	102	41 %	35	14 %	250
2008	52	17 %	102	32 %	40	13 %	314
2009	60	19 %	118	38 %	46	15 %	311
2010	69	22 %	120	38 %	48	15 %	316
2011	71	22 %	116	36 %	46	14 %	319
2012	83	25 %	121	36 %	44	13 %	337
2013	91	26 %	117	34 %	44	13 %	345
2014	91	26 %	118	34 %	48	14 %	347

Comme le montre le tableau 4, en moyenne, ce volume est passé de 49 pages en 2006 à 91 pages en 2014, soit une augmentation de 86 %. Même si les états financiers demeurent la première catégorie d'informations dans les DDR avec une proportion moyenne de 36 % sur la période étudiée, la proportion des informations non financières (DD) a évolué positivement. En se référant à la caractérisation faite par Paternostro (2013), nous pouvons dire que ces informations non financières sont passées d'informations secondaires et additionnelles à informations principales.

Soulignons qu'avant 2010, les questions de DD sont éparpillées dans les différentes sections du DDR. Elles étaient incluses entre autres dans la section consacrée à la présentation du groupe, dans les activités, ou dans les informations complémentaires. C'est à compter de 2011 qu'une section est dédiée intégralement aux questions de DD devenant ainsi indépendante des autres catégories d'informations.

L'intégration de ces différentes catégories d'informations afin d'offrir une vision globale des performances de l'entreprise se fait sur la base du principe directeur de la connectivité qui, selon Eccles *et al.* (2015), constitue le cœur du RI. Comme le montre le tableau 5, le taux moyen de connectivité des différentes catégories d'informations dans les DDR est passé de 28% en 2006 à 50% en 2014. Les tendances de connexion qu'on observe à cette étape de l'intégration dans les DDR sont relatives au temps (passé-présent-avenir), aux liaisons entre informations quantitatives et qualitatives et entre les informations de management.

Tableau 5 : Statistiques descriptives du taux de connectivité des informations divulguées dans les documents de référence

Années	Moyenne	E-type	Min	Max
2006	0,28	0,08	0,17	0,33
2007	0,30	0,10	0,17	0,50
2008	0,32	0,10	0,17	0,50
2009	0,34	0,07	0,17	0,50
2010	0,38	0,08	0,33	0,50
2011	0,38	0,08	0,33	0,50
2012	0,47	0,14	0,33	0,67
2013	0,49	0,14	0,33	0,67
2014	0,50	0,13	0,33	0,67

Taux maximum possible : 100% (6/6)

Des six formes de connectivité définies dans le cadre de l'IIRC, trois sont encore absentes des DDR. Il s'agit de celles qui lient les éléments constitutifs, les informations financières et non financières et les capitaux. Le rapport intégré « représente de manière holistique les associations, corrélations, et dépendances entre les facteurs importants qui impactent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps » (IIRC, 2013, p. 18). Il convient de souligner que ces facteurs sont bien présents dans les DDR, même s'ils ne sont pas désignés comme tels. Mettre en place ces trois différentes formes de connectivité permettra donc aux entreprises d'offrir aux utilisateurs une vision globale qui explique les interactions des différentes activités de l'entreprise, ses différentes performances. En se focalisant uniquement sur les informations matérielles, il pourrait apporter de la concision qui, à date, est absente dans la préparation des DDR.

En somme, nos résultats font ressortir les aspects suivants des DDR. Premièrement, nous avons constaté une évolution qualitative et quantitative des informations non financières divulguées dans les DDR des entreprises de notre échantillon. Deuxièmement, cette évolution est couplée avec un niveau de connectivité moyen des différentes catégories d'informations, puisque à cette étape du processus d'intégration des questions de DD, le taux de connectivité des différentes catégories d'informations s'établit en moyenne à 50% en 2014. Or, le niveau de connectivité de l'information définit la forme d'intégration des différentes catégories d'informations en montrant la façon dont les informations partielles sont combinées (Paternostro, 2013). Si des liens évidents n'ont pas été soulignés entre les différentes performances, les entreprises ont tout de même divulgué des informations qui s'y rapportent. Nous en concluons que les combinaisons présentes actuellement dans les DDR n'offrent pas

une fusion parfaite des informations financières et non financières (rapport parfaitement intégré) mais plutôt une forte agrégation de ces informations.

5. Discussion

Le but de cette étude est de décrire l'état du reporting intégré au sein des sociétés cotées françaises. Elle a examiné de quelle façon ces entreprises ont procédé à l'intégration des questions de DD au sein de leur processus d'affaires. En nous appuyant sur le concept du « système national des affaires » (Whitley, 1999) qui expliquent le cadre institutionnel national dans lequel opèrent les entreprises (Matten et Moon, 2008 ; Moon et Vogel, 2008 ; Kang et Moon, 2010, 2012), nous avons constaté que la complémentarité des différentes institutions (Amable, 2000 ; Kang et Moon, 2012 ; Amable, 2016) en France façonne le DDR pour donner un document qui tient compte des intérêts d'une variété de parties prenantes.

Ainsi, à la suite de l'analyse de 279 DDR sur une période de neuf ans, premièrement, les constats montrent une augmentation significative de l'étendue et de la qualité des informations non financières dans les DDR, en ligne avec notre **première proposition**. En effet, le « Système national des affaires » de la France caractérisé par le rôle important de l'État dans la réglementation des questions relatives au DD, ont influencé la prise en compte des informations non financières par la gouvernance des entreprises de notre échantillon. Ce résultat confirme empiriquement les travaux de Unerman et O'Dwyer, (2007). La présence dans le SNA français d'un ensemble de réglementations, indépendantes et efficaces sur les questions de DD organise les dialogues avec les parties prenantes internes et externes (Campbell, 2007). Aussi, cette caractéristique du modèle de capitalisme français réduirait les crises de crédibilité qui engendrent de la destruction de valeur lorsqu'elles surviennent (Unerman et O'Dwyer, 2007).

De plus en plus d'informations sociétales sont intégrées dans la stratégie des entreprises du fait qu'elles reconnaissent leur capacité à influencer la création de valeur de leur organisation. Il y a donc une croissance de la visibilité des enjeux liés aux questions de DD en amenant les entreprises à prêter davantage attention aux stratégies de long terme et aux risques liés à ces questions. Une piste d'explication serait la présence d'une approche de RSE explicite aux côtés de l'approche implicite (Gjølberg, 2010 ; Jackson et Apostolakou, 2010 ; Matten et Moon, 2008). En effet, les entreprises vont au-delà des exigences réglementaires (RSE implicite), ayant compris que les questions de DD peuvent contribuer à la création de valeur

autant pour les actionnaires que pour les autres parties prenantes intéressées. Ceci est la résultante de la complémentarité institutionnelle (Kang et Moon, 2012) entre les entreprises nationales, les associations professionnelles, les ONG, les gouvernements et des institutions internationales qui débouche sur des engagements aux normes mondiales et l'adoption de pratiques globales (Moon et Vogel, 2008). Cette complémentarité institutionnelle favorise le pont entre les questions de développement durable et la comptabilité (Bebbington *et al.*, 2014).

Deuxièmement, les constats ont montré une tendance vers l'équilibre entre informations financières et non financières et à l'arrivée des rapports moyennement intégrés. En ligne avec notre deuxième proposition, ce type de rapport correspond à la deuxième forme de rapport intégré (rapport fortement agrégé) selon la classification de Paternostro (2013). Cela montre que les chefs d'entreprise répondent à de plus grandes exigences sociales, environnementales et économiques des parties prenantes externes et internes. Ceci s'explique d'une part par le contexte institutionnel français caractérisé par l'existence d'une réglementation (bilan social 1977, l'article 116 de la loi NRE, les lois Grenelle 2 et Warsmann 4, le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012) sur les questions de DD et d'autre part, par l'adoption volontaire par la majorité des sociétés cotées françaises des standards internationaux (Pacte Mondial des Nations unies, GRI 3 ou 4 ; ISO 26000).

Ces constats sont en ligne avec les travaux de Moon et Vogel (2008) et de Gond *et al.* (2013) qui relèvent que les configurations nationales en matière de RSE, et leurs différentes relations avec les gouvernements nationaux, sont de plus en plus liées aux systèmes mondiaux émergents de gouvernance de RSE. Ainsi, est-il permis d'envisager que le décret n° 2017-1265 relatif à la récente transposition en droit interne de la directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières par les entreprises et paru au journal officiel le 11 août 2017 permettra d'arriver à des rapports encore plus intégrés.

Nos constats ont donc montré que l'intégration des questions de DD est bien présente en France avec des DDR qui sont des rapports moyennement intégrés, deuxième forme de rapport intégré d'après la catégorisation de Paternostro (2013). Ils sont en effet différents sur certains aspects (en particulier la connectivité) de l'idéal-type de rapport parfaitement intégré du cadre de l'IIRC.

La connectivité représente l'enjeu principal pour l'adoption du cadre de l'IIRC. Ce principe représente l'un des sept principes directeurs définis par l'IIRC pour élaborer le rapport intégré. Cette faiblesse de la connectivité avec pour conséquence une absence de large diffusion de rapport intégré peut s'expliquer par la divergence culturelle (García-Sánchez *et al.*, 2013) entre la France et l'approche de l'IIRC. Il se trouve donc que malgré la prise en compte des questions de DD au niveau de la stratégie et de la gouvernance et plus de dialogue avec les principales parties prenantes, les résultats montrent que le cœur de l'intégration, qu'est la connectivité, est encore partiellement absente des DDR. En effet, bien que les questions de DD soient devenues transversales et conduisent différents départements à travailler ensemble, on note une absence d'interactions dynamiques des activités organisationnelles, d'interdépendances entre les capitaux ou de lien de causalité entre informations financières et non financières.

Ces constats sont en ligne avec ceux de Robertson *et al.* (2015) montrant un niveau de connectivité allant de faible à moyen en analysant 22 sociétés du FTSE 50 et de Ahmed Haji *et al.* (2016) mettant en évidence que la pratique actuelle de reporting intégré des entreprises sud-africaines est en grande partie de nature cérémonielle et que son adoption n'a pas entraîné d'importants changements dans la façon dont les entreprises établissent la connectivité entre performances financières et non financières. Les auteurs concluent que ces entreprises continuent de concevoir la « création de valeur » organisationnelle selon les perspectives traditionnelles de la performance financière.

Cette étude apporte plusieurs contributions. Il fait progresser la littérature sur la divulgation d'informations non financières en montrant comment le « système national des affaires » façonne la nature de la communication que les entreprises font aux différentes parties prenantes.

Sur le plan méthodologique, notre démarche peut inspirer d'autres recherches qui ont pour objectif d'analyser des pratiques d'intégration des entreprises d'un contexte donné et d'évaluer le niveau d'intégration des rapports élaborés par ces dernières. Nous avons, dans cette étude, documenté de façon précise le cheminement pour opérer cette analyse. Au plan pratique, notre démarche méthodologique montre les leviers (stratégie, gouvernance, dialogue avec les parties prenantes) sur lesquelles les dirigeants peuvent agir pour une meilleure intégration des questions de DD au cœur des activités de l'entreprise.

Aussi, elle peut être utile aux organismes de réglementation qui pourraient s'inspirer de l'expérience française en matière de communication de différentes performances à différentes parties prenantes même si ces sociétés cotées françaises ne présentent pas de rapports nommément désignés rapports intégrés. La réglementation a un impact sur la qualité et la quantité des informations non financières divulguées par les entreprises. Ce qui constitue un premier pas vers l'intégration car il y a prise en compte des intérêts de différentes parties prenantes. Cependant, il convient de souligner qu'une superposition de lois pourrait amener les entreprises à ne pas s'engager dans leur application dans l'attente des nouvelles réglementations plus restrictives.

6. Conclusion

Cette étude a examiné de quelle façon les entreprises du CAC 40 adoptent une approche intégrée des affaires et dans quelle mesure leurs DDR montrent une certaine interdépendance des différentes catégories d'informations divulguées. Sur la base des critères relatifs à la stratégie, la gouvernance et l'engagement envers les parties prenantes, nos résultats montrent que 41 % des entreprises de notre échantillon sont très bien avancées dans les pratiques d'intégration avec un score de plus de 90 %.

Cette étude a permis de montrer que les DDR produits par les sociétés cotées françaises sont moyennement intégrés. En effet, si les diverses réglementations encadrant les questions de DD en France ont permis une hausse de la quantité et de la qualité de leur reporting dans les DDR, il se trouve que la connectivité entre les différentes catégories d'information est encore moyenne.

Cependant, elle présente une certaine limite. En effet, notre analyse s'appuie uniquement sur les entreprises du CAC40 pour évaluer les pratiques d'intégration. Il serait pertinent d'élargir cette analyse aux autres entreprises soumises aux dispositions de l'article 225 de Grenelle 2 pour voir si les caractéristiques de l'entreprise pourraient réellement avoir un impact sur l'adoption du RI (Frias-Aceituno *et al.*, 2013).

De futures recherches pourraient étudier la perception des utilisateurs sur le RI pour savoir si cette nouvelle approche de reporting constitue la solution pertinente aux faiblesses identifiées au niveau du système de reporting actuel. Aussi, il serait pertinent d'analyser les contraintes et défis auxquels font face les entreprises dans l'adoption de cette approche, particulièrement la faisabilité de la notion de connectivité pour les entreprises.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abeyssekera, I. (2013). A Template for Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (2), 227- 245.
- ACCA and The Net Balance Foundation (2011). *Adoption of Integrated Reporting by the ASX50*, The Association of Chartered Certified Accountants, London.
- Adams, M. (2017). « Emerging integrated reporting practices in the United States », in Guthrie, J., Dumay, J., Ricceri, F. and Nielsen, C. (Eds), *The Routledge Companion to Intellectual Capital: Frontiers of Research, Practice and Knowledge*, Routledge, London.
- Adams, C. A. (2017). Conceptualising the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30 (4), 906-931.
- Adams, C. A. (2015). The international integrated reporting council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Ahmed Haji, A. and Anifowose, M. (2016). The trend of integrated reporting practice in South Africa: ceremonial or substantive? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7 (2), 190 – 224.
- Amable, B. (2016). Institutional complementarities in the dynamic comparative analysis of capitalism. *Journal of Institutional Economics*, 12(1) ,79–103.
- Amable, B. (2005). « Les cinq capitalismes: Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation » Editeur: Le Seuil, Paris Collection: Economie humaine. 2005 - 394 pages.
- Amable, B. (2000). Institutional Complementarity and Diversity of Social Systems of Innovation and Production. *Review of International Political Economy*, 7(4), 645–687.
- Bardin, L. (2013). « *L'analyse de contenu* » Paris: P.U.F, coll. Le psychologue, 2è édition.
- Berland, N. and Dohou, A.(2007). Mesure de la performance globale des entreprises. *28ème congrès AFC 2007 Comptabilité et environnement, Poitiers, 23-24-25 mai 2007*, 22p, disponible au : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875> (accédé le 26/09/2015).
- Brown, J. and Dillard, J. (2014). Integrated Reporting: On the Need for Broadening out and Opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27 (7), 1120-56.
- Buhr, N. Gray, R. and Milne, M.J. (2014). « Histories, rationales and future prospects for sustainability reporting » in Unerman, J, Bebbington, J. and O'Dwyer, B. (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability*, 2nd Edition, Routledge, pp. 51-71.

- Busco, C., Frigo, M.L., Riccaboni, A., Quattrone, P. (2013). « *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability* », Springer International Publishing, 364 p.
- Chelli, M., Durocher, S. Richard, J. (2014). France's new economic regulations: insights from institutional legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*,27(2), 283-316.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N. and Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25 (1), 90-119.
- Cormier, D., Lapointe-Antunes, P. and Magnan, M. (2015). Does corporate governance enhance the appreciation of mandatory environmental disclosure by financial markets..*Journal of Management & Governance*, 19 (4),897- 925.
- Cormier, D., Ledoux, M.J. and Magnan, M. (2010). Le reporting de gouvernance, les attributs du conseil et la qualité des résultats comptables : Incidence sur les marchés boursiers.*Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2 (16), 69-96.
- Cormier, D. and Magnan M. (2003). Environmental Reporting Management: A European Perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22 (1), 43-62.
- Cormier D. and Magnan M. (2002). La communication d'information environnementale un enjeu stratégique pour les entreprises. *Revue des Sciences de Gestion*,33 (1), 21-52.
- Cretté, O. (2015). Reporting intégré et mesure de la performance. Limites et perspectives d'une approche par les parties prenantes et les territoires en France et en Allemagne. *Prospective et stratégie*,16 (6), 57-79.
- Crouch, C. (2005). « Complementarity and Fit in the Study of Comparative Capitalisms ». In Morgan, G., Whitely, R. and Moen, E. (eds) *Changing Capitalisms: Internationalisation, Institutional Change, and Systems of Economic Performance*, New York, NY, Oxford University Press, pp. 167–189.
- Damak-Ayadi, S. (2004). La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises" Thèse en Sciences de Gestion, Paris : Université de Paris 9 Dauphine.
- Deloitte & Touche (2011), *Integrated Reporting: A better view?* <https://www.iasplus.com/en/.../1109integratedreportingview.pdf>(accédé 27/09/2017).
- Donaldson, T., and Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*,20 (1), 65-91.
- Dore, R. (2000). *Stock market capitalism: Welfare capitalism*. New York: Oxford University Press.

- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., La Torre, M. (2017). Barriers to implementing the International Integrated Reporting Framework: A contemporary academic perspective. *Meditari Accountancy Research*, 25 (4), 461-480.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. and Demartini, P.P. (2016). Integrated reporting: A structured literature review. *Accounting Forum*, 40(3), 166–185.
- Eccles, R. G., Krzus M. P., Ribot S. (2015). « The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality » John Wiley & Sons 2015.
- Eccles, R. G. and Serafeim G. (2014). Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective. Working Paper, Harvard Business School, April 2014.
- Eccles, R.G., Ioannou, I. and Serafeim, G., (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Eccles, R. G., Herron, J. and Serafeim, G. (2014). « Promoting Corporate Sustainability through Integrated Reporting: The Role of Investment Fiduciaries and the Responsibilities of the Corporate Board», in James P. Hawley, Andreas G.F. Hoepner, Keith L. Johnson, Joakim Sandberg, and Edward J. Waitzer (Eds), *Cambridge Handbook of Institutional Investment and Fiduciary Duty*, Cambridge University Press, 403-415.
- Eccles, R. G., Herz, R. H., Keegan M. E. and Phillips, D. M. H. (2001). « The Value reporting Revolution: Moving beyond the Earnings Game », John Wiley & Sons, Inc.
- Eccles, R. G., and Kiron D. (2012). Get ready: mandated integrated reporting is the future of corporate reporting. *MIT Sloan Management Review*, March 13, 1-6.
- Eccles, R. G., Ioannis I., Serafeim G. (2012). Is there an optimal degree of sustainability? *Ethical Corporation*, 4, 39-43.
- Eccles, R. G., Krzus M. P. (2010). « One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy ». John Willey & sons, inc.
- European Union Commission (2001). "Promoting a European framework for corporate social responsibility", Green Paper of the European Commission. COM (2001) 366, July. Brussels: The EU Commission.
- Feng, T., Cummings, L. and Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia, *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 330-353.
- Fligstein, N. (1990). « The transformation of corporate control », Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Flower, J. (2015), The International Integrated Reporting Council: A Story of Failure", *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Freeman, R. E. (1984). « Strategic management: a stakeholder approach », Boston, Pitman.

- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409-21.
- Frias-Aceituno, J.V., Rodríguez-Ariza,L. and Garcia-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. *Business Strategy and the Environment* ,23 (1), 56-72.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza,L. and Garcia-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. andFrías-Aceituno, J. V. (2013). The Cultural System and Integrated Reporting. *International Business Review*, 22(5), 828-38.
- Gond, J.-P., Boxenbaum, E. (2013). The Glocalization of Responsible Investment: Contextualization Work in France and Quebec. *Journal of Bus Ethics*, 115,707–721.
- Gond, J.-P., Kang, N., and Moon, J. (2011). The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*,40(4), 640-671.
- Gray, Rob (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organizational value creation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 (6),793 – 819.
- Gray, R., Kouhy, R. and Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing &Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Hall, P. & Soskice, D. (2001). « Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage ». Oxford: Oxford University Press
- Haller, A. and van Staden, C. (2014). The Value Added Statement – an Appropriate Instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1190-1216.
- Hampton, R. (2012). Brace yourself: more regulatory changes. *Accountancy SA*, 14, 22-23.
- Higgins, C., Stubbs, W. and Tyron, L. (2014). Walking the Talk(s): Organisational Narratives of Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*,27 (7),1090-1119
- International Integrated Reporting Council - IIRC (2013). International Integrated Reporting Framework, < IR > Framework, available at: www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf (accessed 23 February 2015)
- IIRC and Black Sun (2012),"Understanding transformation: Building the business case for

- integrated reporting", disponible au: <http://integratedreporting.org/resource/building-the-business-case-for-integrated-reporting/> (accédé le 15/12/2015).
- Ioannou, I. and Serafeim, G. (2011). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting", Working Paper, Harvard Business School, 3 April 2011.
- Israelewicz, E. (1999). « Le Capitalisme Zinzin », Paris: Bernard Grasset.
- Jensen, J.C. and Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy and the Environment*, 21 (5), 299-316.
- JSIF (2013). Pension Funds and ESG Investment in Japan 2013", available at: http://media.wix.com/ugd/ebcda8_9f9f5597801b457c8aa8ce6e2fe7ecaa.pdf (accessed 4 décembre 2016).
- Kang, N. (2010). « Globalisation and Institutional Change in the State-Led Model: The Case of Corporate Governance in South Korea ». *New Political Economy*, 15, 519–542.
- Kang, N. and Moon, J. (2012). Institutional complementarity between corporate governance and Corporate Social Responsibility: a comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio-Economic Review*, 10, 85–108.
- KPMG (2013). Integrated Reporting. Performance Insight Through Better Business Reporting, Issue 2, KPMG, available at: www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Better-Business-Reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf (accessed 18 February 2016).
- KPMG and Financial Executives Research Foundation (FERF) (2011), Disclosure Overload and Complexity: Hidden in Plain Sight Available at: <http://www.accountingeducation.com/index.cfm?page=newsdetails&id=151787> (accessed 12 January 2016).
- Lambooy, T., Hordijk, R., and Bijveld, W. (2014). « Communicating about Integrating Sustainability in Corporate Strategy: Motivations and Regulatory Environments of Integrated Reporting from a European and Dutch Perspective", in Ralph Tench, William Sun, Brian Jones (Eds.), *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 6)*, 217 – 255.
- Ledouble, D., Stordeur, P., and Cretté O. (2015). « Reporting intégré: état des lieux et perspectives, Le cas d'Orange », in Burlaud Alain (coord.), *Comptabilité, Finance et Politique, De la pratique à la théorie: l'art de la conceptualisation, Mélanges en l'honneur du Professeur Christian Hoarau*, Paris, Ordre des experts-comptables, 2015, pp. 243-253.
- Lodhia, S. (2015). Exploring the transition to Integrated Reporting through a practice lens: An Australian customer owned bank perspective. *Journal of Business Ethics*, 129 (3), 585-598.
- Mallin, C., Michelon, G. and Raggi, D (2013). Monitoring Intensity and Stakeholders'

Orientation: How Does Governance Affect Social and Environmental Disclosure?
Journal of Business Ethics, 114(1), 29-43.

- Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404_24.
- MEDEF (2012). CAP vers la RSE. Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance, available at <http://www.medef.com/fr/video/cap-vers-la-rse> (accessed 20 janvier 2015).
- Milne, M.J. and Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118, 13-29.
- Mio, C., Fasan, M. and Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204-218.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moon, J. and Vogel, D. (2008). « Corporate social responsibility, government, and civil society ». In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 303_23). Oxford: Oxford University Press.
- Morin, F. (2000). A transformation in the French model of shareholding and management. *Economy and Society*, 29(1), 36-53.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1 (223), 109-120.
- O'Dwyer, B., Unerman, J. and Hession, E., (2005). User needs in sustainability reporting: perspectives of stakeholders in Ireland. *European Accounting Review*, 14(4), 759-787.
- Oxibar, B. (2003). La diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels et les sites internet par les entreprises françaises. Thèse en Sciences de Gestion, Paris : Université de Paris 9 Dauphine.
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, A. Colin, Paris .

- Paternostro S. (2013). «The Connectivity of Information for the Integrated Reporting» , In: Busco C., Frigo M., Riccaboni A., Quattrone P. (Eds), *Integrated Reporting*, Springer, Cham, pp.59-77.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, 84,78_92.
- PWC (2013a). "Communicating Performance and Prospects", available at: [www.pwc.com/corporate reporting](http://www.pwc.com/corporate-reporting) (accessed 17 décembre 2016).
- PWC (2013b). "Integrated Reporting: Companies Struggle to Explain What Value they Create", PWC, available at: www.pwc.nl/nl_NL/nl/assets/documents/ir-opmars-geintegreerdeverslaggeving-stagneert.pdf (accessed 17 décembre 2016).
- PWC (2013c). Momento para la diferenciacion. Las empresas del IBEX 35 avanzanhacia el reportingintegrado" available at:www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/auditoria/assets/reportingintegrado-ibex-35.pdf(accessed17 décembre 2016).
- Protin Philippe et al. (2014). L'information non financière : Clarification d'un concept en vogue", *Revue française de gestion*, 5 (242), 37-47.
- Rensburg, R., andBotha, E. (2014). Is Integrated Reporting the Silver Bullet of Financial Communication? A Stakeholder Perspective from South Africa", *Public Relations Review*,40(2), 144-52.
- Robertson F.A. and Samy, M. (2015). Factors affecting the diffusion of integrated reporting – a UK FTSE 100 perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(2), 190 – 223.
- Rodrigue, M., Magnan, M., and Cho, C. (2013). Is environmental governance substantive or symbolic? An empirical investigation, *Journal of Business Ethics*, 114(1),107–129.
- Schmidt, V. A. (2003). French capitalism transformed, yet still a third variety of capitalism. *Economy and Society*, 32(4), 526–554.
- Schmidt, V. A. (1996). « From State to Market? The Transformation of French Business and Government », New York and London: Cambridge University Press.
- Setia, N., Abhayawansa, S., Joshi, M. and Huynh, A.V. (2015). Integrated reporting in South Africa: some initial evidence. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(3), 397-424.
- Shahzad, A.M., Rutherford, M.A. and Sharfman, M.P (2016). Stakeholder-Centric Governance and Corporate Social Performance: A Cross-National Study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2),100–112.

- Sierra-García, L., Zorio-Grima, A. and García-Benau, M.A. (2015). Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 286-304.
- Simnett, R. et Huggins Anna L., (2015),"Integrated reporting and assurance: where can research add value?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 6 Iss. 1, pp. 29 – 53
- Solomon, J. and Maroun, W. (2012). Integrated Reporting: the Influence of King III on Social, Ethical and Environmental Reporting, available at: <https://research-repository.st-andrews.ac.uk/handle/10023/3749> (accessed 15 November 2015).
- Steyn, M. (2014). Organisational Benefits and Implementation Challenges of Mandatory Integrated Reporting: Perspectives of Senior Executives at South African Listed Companies", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*,5(4),476-503.
- Stubbs, W. and Higgins, C.(2014). Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change. *Accounting, Auditing Accountability Journal*, 27(7), 1068-89.
- 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.
- Thomson, I., and Bebbington, J. (2005). Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation.*Critical Perspectives on Accounting*,16(5),507–533.
- Thorne, L., Mahoney,L. S., Gregory, K., Convery, S. (2017). A Comparison of Canadian and U.S. CSR Strategic Alliances, CSR Reporting, and CSR Performance: Insights into Implicit–Explicit CSR. *Journal of Bus Ethics*, 143, pp. 85–98.
- Tweedie, D. and Martinov-Bennie, N. (2015). "Entitlements and time: integrated reporting's double-edged agenda. ", *Social and Environmental Accountability Journal*, 35 (1), 49-61.
- Unerman, J. (2000). Methodological issues: reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, Vol. 13 No. 5, pp. 667-680.
- Unerman, J. Bebbington, J.and O'Dwyer, B. (2014). « *Sustainability accounting and accountability* », Routledge, London.
- Van Bommel, K.(2014). Towards a Legitimate Compromise? An Exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157-89.
- Van de Ven A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, 32 (5),590-607.

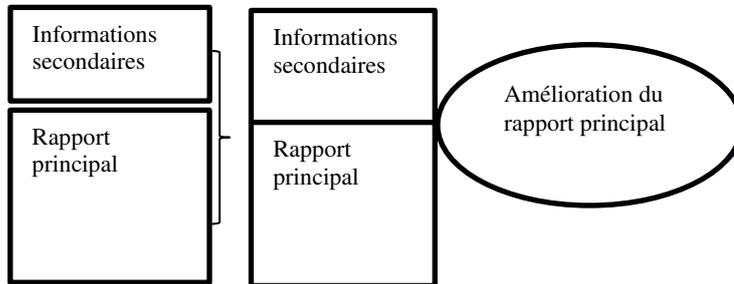
- Van Staden, C. and Wild, S. (2013). "Integrated Reporting: Initial analysis of early reporters – an Institutional Theory approach" Paper presented at 3rd Sustainability Accounting Research Symposium, University of Canterbury, 30 August 2013.
- Villiers (De), C., Rinaldi L. and Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, Gaps and an Agenda for Future Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042-67.
- Watson, A. (2012). Integrated reporting – General impressions", In Ernst & Young's Excellence in Integrated Reporting Awards. South Africa: Ernst & Young, available at: <http://www.ey.com/ZA/en/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/2012---EIR---main-page> (accessed 12 January 2015).
- Whitley R. (1999). « Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems ». Oxford, Oxford University Press.
- Wiseman, J. (1982). An Evaluation of environmental disclosures made in annual reports", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.7 No1, pp. 53-63.

Annexe 1: Liste des études sur les déterminants du rapport intégré (RI)

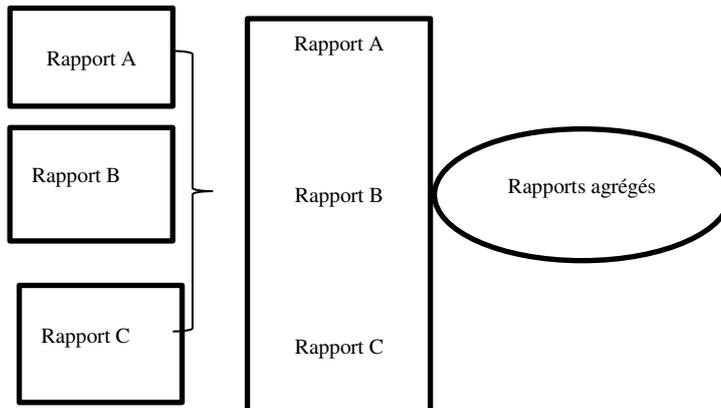
Auteurs	Titre	Objectifs de la recherche	Théorie	Pays d'étude
Higgins et al., (2014)	« Walking the Talk(s): Organisational Narratives of Integrated Reporting »	Explorer la façon dont les gestionnaires des entreprises australiennes pionnières contribuent à l'institutionnalisation du reporting intégré .	Théorie institutionnelle	Australie
Stubbs et al. (2014)	« Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change ».	Examinez les mécanismes internes des pionnières ayant adopté le rapport intégré en Australie pour gérer leur processus de production de rapports traite et explorer comment le reporting intégré stimule des mécanismes de divulgation novateurs.	Théorie du changement organisationnel	Australie
Brown et Dillard (2014)	« Integrated Reporting: On the Need for Broadening out and Opening up ».	Evaluer de façon critique le reporting intégré en élargissant le débat sur la façon dont les normes comptables favorisent ou entravent les pratiques de gestion durables.	Théorie économique néo-classique	Australie
Frias-Aceituno et al., (2014)	« Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting ».	Analyser les coûts politiques et autres supportés par les actionnaires en produisant volontairement des RI.Déterminer leur fréquence parmi les raisons les plus évoquées pour justifier ce choix.Analyser l'effet de concentration d'industrie combiné avec d'autres facteurs dans le développement de rapport intégré.	Théories d'agence et des signaux	International
García-Sánchez et al. (2013)	« The Cultural System and Integrated Reporting ».	Examiner l'impact du système culturel national de Hofstede, qui est représentatif des valeurs de parties prenantes locales, sur le reporting intégré, en comparaison des autres rapports non intégrés sur la performance de l'entreprise.	Théorie des parties prenantes	International
Frías-Aceituno, et al., (2013)	« Is Integrated Reporting Determined by a Country's Legal System? An Exploratory Study ».	Examiner l'influence d'un des facteurs institutionnels les plus importants, le système légal, sur le développement de rapports intégrés.	Théorie institutionnelle	International
Lambooy et al., (2013)	« Communicating about Integrating Sustainability in Corporate Strategy: Motivations and Regulatory Environments of Integrated Reporting from a European and Dutch Perspective ».	Examiner le développement des lois et pratiques concernant le reporting intégré. Comment le reporting intégré peut être supporté par l'environnement réglementaire existant. Explorer les motivations des entreprises et des législateurs de présenter le reporting intégré	Théorie des parties prenantes	Pays-Bas
Jensen et Berg (2012)	« Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach ».	Analyser les similarités et les différences entre les entreprises produisant des rapports de DD traditionnels (RDDT) et celles qui publient des reporting intégrés (RI)	Théorie institutionnelle	Allemagne

Annexe 2

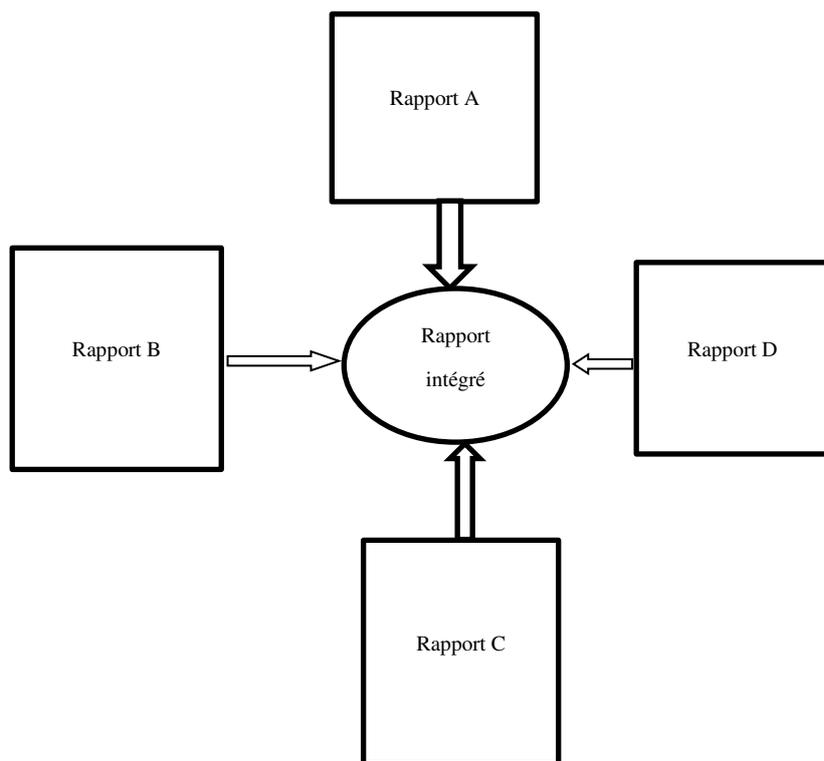
Modèle 1 : Cas de faible agrégation



Modèle 2 : Cas de forte agrégation



Modèle 3 : Cas de rapport parfaitement intégré



Source : Adapté de Paternostro, 2013

Annexe 3 : Grille de codage de l'information de développement durable

LIBELLES	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<i>1° Informations sociales :</i>									
<i>a) Emploi :</i>									
l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ;									
les embauches et les licenciements ;									
les rémunérations et leur évolution ;									
<i>b) Organisation du travail :</i>									
l'organisation du temps de travail ;									
<i>c) Relations sociales :</i>									
l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ;									
le bilan des accords collectifs ;									
<i>d) Santé et sécurité :</i>									
les conditions de santé et de sécurité au travail ;									

le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ;										
e) Formation :										
les politiques mises en œuvre en matière de formation ;										
le nombre total d'heures de formation ;										
f) Egalité de traitement :										
les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ;										
les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ;										
la politique de lutte contre les discriminations ;										
Score total de la divulgation sociale										
2° Informations environnementales :										
a) Politique générale en matière environnementale :										
l'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ;										
les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ;										
les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;										
b) Pollution et gestion des déchets :										
les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;										
les mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets ;										
la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;										
c) Utilisation durable des ressources :										
la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;										
la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;										
la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;										
d) Changement climatique :										
les rejets de gaz à effet de serre ;										
e) Protection de la biodiversité :										
les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;										
Score total de la divulgation environnementale										
3° Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :										

<i>a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la société :</i>												
en matière d'emploi et de développement régional ;												
sur les populations riveraines ou locales ;												
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :												
les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;												
les actions de partenariat ou de mécénat ;												
<i>c) Sous-traitance et fournisseurs :</i>												
la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.												
<i>Score total de la divulgation sociétale</i>												
<i>Score total de la divulgation d'informations de développement durable</i>												

Annexe 4 : Liste des entreprises de l'échantillon

1	Accor	19	Pernod Ricard
2	Air France - KLM	20	PSA
3	Air Liquide	21	Publicis
4	Alcatel	22	Renault
5	Alstom	23	Saint Gobain
6	Bouygues	24	Sanofi
7	Capgemini	25	Schneider
8	Carrefour	26	Suez
9	Danone	27	Technicolor
10	Essilor	28	Technip
11	GDF	29	Thales
12	Kering	30	Total
13	Lafarge	31	Vallourec
14	Lagardère	32	Veolia
15	L'Oréal	33	Vinci
16	LVMH	34	Vivendi
17	Michelin	35	Engie
18	Orange		

Annexe 5 : Exemple de codage

Dans son document de référence 2013, Schneider apporte des précisions sur l’item « réduction des émissions CO2 » de la manière suivante :

« Schneider Electric n’est pas soumis aux quotas européens sur les émissions de carbone du fait d’une activité industrielle globalement peu émettrice comparée aux industries énergivores...[] ...

- Il a défini des mesures pour réduire progressivement ses émissions de carbone.*
- Les trois postes sur lesquels le Groupe a fixé des plans d’action et des objectifs ont vu leurs émissions brutes diminuer entre 2011 et 2013 : les transports payés par le Groupe (-12 %), les déchets (-10 %), et les émissions de SF6 dans les processus industriels (-36%)...[] ...*
- Schneider Electric s’était fixé comme objectifs de :*
 - réduire ses émissions d’équivalent CO2 de 30 000 tonnes par an et réalisations sur la totalité des périmètres 1 et 2 au sens du GHG Protocol(1), soit d’environ 15 % sur trois ans à périmètre constant par rapport à 2008 ;...[]*
- À fin 2013, le Groupe a une nouvelle fois dépassé son objectif, avec un taux de fuite de SF6 global qui a atteint 0,56 %, soit l’équivalent d’environ 11 500 tonnes de CO2 évitées par rapport à 2012 (donnée corrigée du niveau de production) ».*

L’information est chiffrée et détaillée, la note « 3 » est accordée.

Chapitre 3 – Article 2

Le reporting intégré : plus qu'une production de normativité, une construction sociale

Résumé

Le but de cette étude est de comprendre comment une société cotée française a fait muter son rapport de développement durable (RDD) vers le rapport intégré. Les constats issus de nos entretiens semi-directifs avec des acteurs internes de cette organisation pionnière montrent que le RI mis en œuvre par cette entreprise pionnière est le fruit d'une construction sociale basée sur une compréhension commune de la nouvelle approche et une large adhésion des membres de l'organisation, bien que son initiation soit la conséquence de l'application des lois et normes encadrant les questions de développement durable (DD).

- Article présenté au 4^e Congrès Français du Centre for Social & Environmental Accounting Research, Toulouse (France), 15-16 mai 2017.
- Article soumis à la revue *Management International* le 8 avril 2019.
- Décision de rejet de la revue *Management International* le 23 juillet 2019, après évaluation par 3 évaluateurs.
- Article à modifier en fonction des remarques faites par les évaluateurs de *Management International* et à soumettre en septembre 2019 à ACCRA (revue en ligne proposée par l'AFC).

1. Introduction

Le reporting intégré (RI), d'après l'International Integrated Reporting Council (IIRC), est un processus qui, sur la base de la gestion intégrée, conduit à la production et la transmission périodique d'un rapport intégré (IIRC, 2013). Comme innovation managériale (Gibassier et al., 2018 ; de Villiers et al., 2017; Simnett and Huggins, 2015; Deloitte, 2015), le RI est une nouvelle approche pour faire évoluer le système de reporting actuel des entreprises vers plus de transparence (Beck et al., 2017 ; Lai et al., 2016; Lodhia, 2015 ; de Villiers et al., 2014) et transformer la façon dont les dirigeants prennent des décisions (Eccles et Serafeim, 2014).

Bien qu'étant nouvelle (Camodeca et Almici, 2017 ; de Villiers et al., 2014), cette approche de reporting gagne du terrain mondialement (Dumay et al., 2016 ; Robertson et Samy, 2015). Dans son rapport d'activité de 2016, l'IIRC mentionne que plus de 1 000 entreprises à travers le monde ont adopté le rapport intégré comme canal de communication avec leurs investisseurs.

Parallèlement à l'évolution mondiale de la diffusion de rapports intégrés (Dumay et al., 2016 ; de Villiers et al., 2014), on observe également une croissance des recherches académiques sur le RI. Globalement, ces recherches portent sur les résultats et avantages du RI (Rowbottom et Locke, 2016 ; Atkins et al., 2015 ; Stubbs et Higgins, 2014), les principaux défis pour sa réalisation (Melloni et al., 2017 ; Cheng et al., 2014 ; Rosenburg et Botha, 2014), ses insuffisances par rapport aux questions de développement durable (Flower, 2015 ; Brown et Dillard, 2014), les pratiques des entreprises pionnières à avoir adopté cette nouvelle approche (Higgins et al., 2014 ; Stubbs et Higgins, 2014 ; Frias-Aceituno et al., 2013).

Cependant, la majorité de ces études est jugée trop normative par Dumay et al. (2016) et située soit à des niveaux méso ou macro (Rinaldi et al., 2018). Ils appellent tous à plus d'études sur les pratiques internes des entreprises et à un niveau micro pour faire avancer les connaissances sur le RI et améliorer son taux d'adoption. Soulignons aussi au passage que les quelques études ayant abordé les pratiques des entreprises pionnières ont plutôt traité de l'adoption du rapport intégré comme un procédé abouti provenant de l'extérieur que l'entreprise adoptante doit implanter dans son organisation. À notre connaissance, aucune étude n'a abordé le cas de génération du rapport intégré par une entreprise avant son adoption.

La présente étude vise à participer à la réduction de ce gap au niveau de la littérature sur le RI. C'est un cas intéressant parce qu'il nous a offert l'opportunité d'avoir accès aux acteurs

internes d'une organisation pionnière dans le RI. Cette organisation l'a mis en place avant l'IIRC et l'a abandonné récemment. Notre étude est une réponse aux appels de Dumay et al. (2016) et Rinaldi et al. (2018) et vise donc à combler cette faiblesse de la littérature relevée sur la mise en œuvre du RI en tentant de répondre à la question de recherche suivante : **comment les institutions règlementaires et normatives du « contexte social » français ont permis au Groupe SE (GSE par la suite dans le document) de faire évoluer son rapport de développement durable (RDD) et de mettre en œuvre cette innovation managériale ?**

Contrairement aux études précédentes qui ont évalué les pratiques de RI d'entreprises ayant eu recours au cadre de l'IIRC pour construire leur rapport intégré, notre travail prend comme cas d'étude une organisation qui a divulgué un rapport intégré sans faire appel à ce cadre. Son rapport intégré est le fruit d'une mutation progressive de son RDD. C'est l'interprétation faite, par les dirigeants de cette société, des lois et normes en vigueur encadrant les questions relatives au développement durable (DD) qui a abouti à l'adoption du RI. Leur perception de plus ou moins contraignantes des lois et normes en vigueur et la façon dont ils s'y conforment produit la normativité (Bebbington et al., 2012). Comme ces derniers l'ont souligné, la normativité s'apprécie mieux par l'observation des pratiques des acteurs que par l'analyse des lois en elles-mêmes (p. 79). Neuburger (1996) fait remarquer que les aspects qualitatifs d'une réalité (ici le rapport intégré) sont le produit d'un processus de computation récursive illimitée, la réalité se construit.

Dans la gestion du processus d'innovation dans une organisation, l'étape de la clarification consistant à une construction sociale (Rogers, 2003, p. 428), est le gage de routinisation de la nouvelle pratique. La présente étude permet d'apporter une preuve empirique à l'utilité d'opérer une bonne clarification dans le processus de mise en œuvre d'une innovation. En effet, le cas exposé dans cette recherche est une société cotée française, pionnière, qui s'est engagée dans un processus de réflexion, d'adoption et de mise en œuvre du rapport intégré pendant un certain nombre d'années, et l'a suspendu au moment où d'autres entreprises s'élancent, pour enfin le reprendre plus tard. Ici, ce qui nous intéresse, au-delà du rapport intégré en tant qu'objet de communication qui mobilise l'attention, c'est plus la façon dont GSE a « créé » son rapport intégré, c'est-à-dire sa façon de concevoir l'intégration des questions de DD dans son activité, et les barrières (Dumay et al., 2017 ; Dubouloz, 2013) surmontées pour y arriver. D'après Chauvey et al. (2015b), l'adjectif « intégré » ou « global » qui traduit les intérêts des diverses parties prenantes, loin d'être neutre, révèle en effet la

vision du monde que GSE tente de promouvoir. Notre travail porte autant sur les facteurs à l'origine de l'intégration que ceux qui font qu'elle se perpétue après son initiation. Nous défendons l'idée selon laquelle le contexte social français favorise cette innovation managériale qu'est le RI (Beck et al., 2017 ; Lodhia, 2015 ; Jensen et Berg, 2012).

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons eu recours à la théorie de la diffusion des innovations (TDI) de Rogers (2003). L'innovation étant « une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par l'individu ou autres unités d'adoption (Rogers, 2003). Cette théorie ne fût mobilisée, à notre connaissance, que par deux études précédentes sur le RI (Gunarathne et Senaratne, 2017 ; Robertson et Samy, 2015). Ainsi, pour examiner comment et pourquoi le RI, comme outil de gestion, est diffusé au Sri Lanka, Gunarathne et Senaratne (2017) ont utilisé le cadre de la TDI. Quant à l'étude de Robertson et Samy (2015), elle a examiné sur la base de la TDI la perception qu'ont certains dirigeants d'entreprises cotées au FTSE100, des caractéristiques du RI en termes d'avantages relatifs par rapport aux pratiques existantes de reporting, de compatibilité avec les valeurs organisationnelles, de complexité.

Dans notre étude, contrairement aux études précédentes, nous mobilisons la notion de « système social » dont, selon Rogers (2003), la structure influence la diffusion des innovations par ses normes, ses réglementations, le rôle joué par ses leaders d'opinion et des agents de changement. Si le système social peut favoriser la mise en œuvre d'une innovation, il peut également être source de « discontinuité » (Rogers, 2003). Cette « discontinuité » apparaît lorsqu'une innovation préalablement adoptée est rejetée ou abandonnée quelque temps après. En effet, l'instabilité environnementale peut amener une entreprise à reconsidérer sa préalable décision d'adoption.

En complément de cette théorie générale (TDI), nous avons eu recours au concept de normativité (Chavey et al., 2015a ; Bebbington et al., 2012) et de communauté collaborative (Hecksher et Adler, 2006) comme théories intermédiaires (David, 2000). Ainsi, il s'agira d'une part de cerner l'impact de l'évolution des réglementations sur l'évolution du processus d'intégration et, d'autre part, de comprendre la manière dont cette intégration a été mise en place pour aboutir à la production du rapport intégré.

Afin de saisir les différentes phases du processus d'implémentation du RI et de cerner le rôle des différents acteurs (internes/externes), nous avons fait le choix de traiter ce cas révélateur d'entreprise (Dyer et Wilkins, 1991 ; Yin, 2013). L'objectif que nous poursuivons à travers ce

cas unique est de donner une description approfondie et complète du RI afin de voir de nouvelles relations théoriques (Dyer et Wilkins, 1991). Des interviews semi-directives ont été opérées. Ces interviews semi-directives ont été complétées par une analyse de contenu des rapports annuels (2005-2017) ainsi que d'autres documents internes de GSE.

Nos constats montrent que le RI mis en œuvre par GSE est le fruit d'une construction sociale basée sur une compréhension commune de la nouvelle approche et une large adhésion des membres de l'organisation, bien que son initiation soit la conséquence de l'application des lois et normes encadrant les questions de DD. En effet, ces lois, quoi que coercitives, n'ont pas été suffisantes pour la routinisation de cette nouvelle approche dans les pratiques de l'entreprise puisque leur « superposition » a donné lieu à des moments de doute dans ce processus, jusqu'à conduire GSE à suspendre pour un temps la production du rapport intégré. La réglementation peut donc être une source d'inertie dans l'évolution des pratiques des entreprises. Nos constats montrent que le recours à une communauté collaborative, expression des valeurs de durabilité de l'organisation, fût nécessaire pour l'application des dispositions des différentes normes. Cette dernière a en effet favorisé la gestion intégrée dont l'engagement envers les différentes parties prenantes constitue le socle (Eccles et al., 2015).

Dans une deuxième section, nous présentons le cadre théorique mobilisé pour expliquer la démarche d'initiation et d'implémentation du RI par GSE, notre cas à l'étude. Ce cas sera présenté dans la méthodologie de recherche qui fait l'objet de la troisième section. Les constats sont exposés dans la quatrième section. La cinquième section portera sur notre discussion de ces constats et notre conclusion sera présentée à la sixième section.

2. Fondements théoriques du lien entre reporting intégré et facteurs organisationnels

Nous considérons le contexte social comme variable explicative du RI et caractérisons sa mise en œuvre comme le résultat du dépassement de défis organisationnels. Sous le double prisme des concepts de normativité et de la communauté collaborative, nous exposons comment GSE a réussi à diffuser son rapport intégré.

2.1 Les défis de la mise en œuvre du reporting intégré : la gestion intégrée

La gestion intégrée, partie intégrante de la production du rapport intégré (Dumay et Dai, 2017), aide à « catalyser le changement de comportement au sein de l'organisation » (Adams et Simnett, 2011, p. 293) et amène à plus de coopération entre les différents départements (Dumay et Dai, 2017).

Avec pour objectif d'offrir une image plus globale de la création de valeur de l'entreprise, le RI est une évolution en matière de reporting (Camodeca et Almici, 2017). C'est une nouvelle tendance de reporting dans laquelle les informations financières et non financières sont étroitement imbriquées pour présenter un portrait complet de l'organisation (Jensen et Berg, 2012). Comme nouvelle approche de reporting (de Villiers et al., 2014), le RI crée donc le potentiel de modification des pratiques des entreprises en matière de reporting et peut être traité comme une innovation managériale.

Sans être un mythe (Gibassier et al., 2018), le RI représenterait un changement fondamental (IIRC, 2013) dans l'orientation rétrospective traditionnelle de l'information financière à destination des actionnaires vers une approche plus prospective de cette information basée davantage sur la stratégie, les risques et opportunités de création de valeur à court, moyen et long terme (van Staden et Wild, 2013), même si des résistances peuvent apparaître dans sa mise en place.

En effet, la décision de l'organisation de préparer un rapport intégré engendre des résistances (Maroun et McNally, 2018). Ce qui limite le potentiel de changement de l'initiative du RI, ont remarqué les auteurs. Cependant, ces résistances n'empêchent pas d'opérer la réforme (Maroun et McNally, 2018), aussi minime soit-elle (Stubbs et al., 2014). Il convient de souligner qu'à cette étape de son évolution, le RI n'apporte pas une véritable révolution dans le système de reporting des entreprises (Stubbs et al., 2014). Ces derniers ont examiné les mécanismes internes mis en place par les entreprises pionnières ayant adopté le RI en Australie pour gérer leur processus de production de rapports. Les auteurs ont cherché à savoir si le RI peut conduire au changement et offrir des opportunités de transformation profonde au point de re-conceptualiser la culture d'une organisation vers des résultats plus durables tel que suggérés par Eccles et Krzus (2010). Leurs principales conclusions indiquent que les rapports intégrés ont plus entraîné une amélioration du reporting du DD plutôt qu'un changement révolutionnaire des approches existantes en matière de reporting.

Les conclusions de Stubbs et al. (2014) sont confirmées par d'autres études empiriques qui concluent qu'à ce stade de la mise en œuvre du RI, les changements apportés ne sont pas substantiels car il y a peu d'indications que la vision, les valeurs, les activités et les approches de base des organisations soient effectivement en train de changer (Camodeca et Almici, 2017 ; McNally, 2017 ; Melloni, 2015 ; Setia et al., 2015 ; van Staden et Wild, 2013 ; Solomon et Maroun, 2012). Pour Melloni et al. (2017), qui arrivent à la même conclusion que Haji et Hossain (2016), les pratiques actuelles de RI ressemblent plus à une gestion d'impressions puisqu'elles n'améliorent pas le contenu des rapports des organisations sud-africaines étudiées. Pour surmonter cette limite, il faut alors plus de collaboration entre les différents acteurs (Koehler and Hoffmann, 2018 ; Vesty et al., 2018 ; Stubbs et al., 2014).

Ainsi, la réussite de l'implantation du RI dépend du mode cognitif narratif des préparateurs (Lai et al., 2018) puisqu'il est question de prendre en compte et de rendre compte des impacts sociétaux plus larges de l'organisation, qui vont au-delà des mesures de la création de valeur actionnariale (Koehler et Hoffmann, 2018 ; Vesty et al., 2018). En effet, ce mode cognitif facilite le dialogue avec les utilisateurs du rapport intégré et résout les tensions en matière de responsabilité en révélant le processus de création de valeur de l'entreprise. Les efforts des préparateurs pour établir un dialogue constructif avec un nombre croissant de parties prenantes, par le biais de messages plus larges et plus clairs, révèlent le potentiel du RI comme source narrative d'une forme socialisante de la responsabilité (Vesty et al., 2018). Aussi, dans ce processus de socialisation, Stubbs et al. (2014) expliquent que la démarche de RI nécessite une grande implication des équipes de la stratégie et des finances dans la compréhension et la divulgation de l'information non financière.

Faire donc évoluer les pratiques des entreprises de façon à concilier les finalités financières de l'entreprise basées sur des objectifs à court terme avec les finalités sociétales qui sont plus tournées vers une stratégie d'entreprise de long terme est un véritable challenge et présente de nombreux défis (Vesty et al., 2018). Ceci ne pourrait être relevé que par la gestion intégrée (Al-Htaybat et von Alberti-Alhtaybat, 2018 ; Dumay et Dai, 2017 ; IIRC, 2013) qui instaure une culture de collaboration croissante entre les différents départements de l'organisation (Feng et al., 2017 ; Krzus, 2011).

Concept central du RI (Feng et al., 2017 ; Piermattei et Venturini, 2016 ; Eccles et al., 2015), la gestion intégrée consiste pour une organisation, à avoir une vision globale (Koehler et Hoffmann, 2018) des relations et interdépendances entre ses diverses unités d'exploitation et

fonctions, mais aussi des capitaux qu'elle utilise ou qu'elle altère (IIRC, 2013, p. 37). Guthrie et al. (2017) soulignent qu'elle résulte du processus d'internalisation des questions de DD de l'entreprise. Cette internalisation se matérialise par la capacité de la gouvernance de l'organisation à répondre aux besoins, intérêts et attentes des différentes parties prenantes (IIRC, 2013, p. 9) qui apparaissent souvent comme conflictuels (Oliver et al., 2016). Son implantation amène à éliminer les silos présents dans l'organisation afin d'améliorer la qualité de l'information disponible à la direction pour une gestion et une prise de décision efficiente (Dumay et Dai, 2017 ; Oliver et al., 2016). Plus elle est ancrée dans les activités de l'organisation, plus grande est la capacité de l'organisation à répondre aux besoins et intérêts légitimes des principales parties prenantes (IIRC, 2013, p. 20) résultant d'une intégration accrue des systèmes d'information qui sous-tendent la préparation et la divulgation de reporting tant interne qu'externe. Ainsi, les changements significatifs et les avantages du RI proviennent plus de la gestion intégrée et du processus d'intégration que du rapport intégré en lui-même (IIRC, 2013, p. 1) ; rapport intégré qui n'est que la partie visible de l'iceberg suivant la métaphore de Churet et al. (2014).

La gestion intégrée implique donc la mise en œuvre d'un système robuste qui implique tous les départements de l'organisation et fait appel à tous les processus stratégiques et opérationnels (Oliver et al., 2016) de l'organisation. Pour Piermattei et Venturini (2016), la gestion intégrée doit être considérée comme une partie essentielle et intégrale du contexte général du RI. Partant du contexte de ce nouvel outil, nous suggérons qu'il s'agit d'une innovation managériale.

2.2 Nature du système social et production de normativité

L'innovation managériale est, d'après Birkinshaw et al. (2008), « l'invention et la mise en œuvre de pratiques de management, procédés, structures ou techniques nouveaux pour l'état de l'art et destinés à favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels ». Le contexte d'affaires de l'entreprise favorise des approches innovatrices en matière de reporting (Lodhia, 2015). L'adoption par une entreprise d'une innovation dépend de la compatibilité de cette dernière avec la nature du système social dans lequel l'organisation opère (Rogers, 2003). Le système social est « un ensemble d'unités interreliées qui sont engagées dans la résolution d'une problématique conjointe dans l'atteinte d'un objectif commun » (Rogers 2003, p. 23). C'est à travers le système social que l'innovation se diffuse. Il peut ainsi favoriser ou empêcher une innovation de se diffuser. Il est composé de cinq éléments qui influencent la diffusion de

l'innovation. Il s'agit de la structure du système social, des normes, du type de décision d'innovation-décision, des conséquences de l'innovation, des leaders d'opinion et des agents de changement (Rogers, 2003).

Le niveau d'intégration atteint par le reporting est associé de manière significative à l'environnement spécifique des organisations (Rivera-Arrubla et al., 2017 ; Jensen et al., 2012). Pour Beck et al. (2017), la production du rapport intégré serait le fruit de l'évolution de la relation de l'organisation avec les directives externes. Les entreprises ayant divulgué des rapports intégrés sont ainsi passées d'une adoption pragmatique des lois et réglementations comme moyen de rechercher une légitimation externe à la situation actuelle dans laquelle elles préparent les rapports externes en étant guidées par le positionnement stratégique de l'organisation (Camodeca et Almici, 2017 ; Beck et al., 2017). Ces lois et réglementations sont des composantes de la structure sociale. En effet, la structure du système social influence la diffusion des innovations par le rôle de ses leaders d'opinion, des agents de changement de ses normes et ses réglementations (Rogers, 2003). L'amélioration dans le temps de ces dernières ainsi que des pratiques qu'elles engendrent entraîne la production de normativité (Chauvey et al., 2015a ; Bebbington et al., 2012).

La normativité, selon Bebbington et al. (2012) est la façon dont les règles sont perçues comme contraignantes par les acteurs de l'organisation dans le processus du reporting. C'est le degré suivant lequel les règles et les pratiques sont acceptées et standardisées (Bebbington et al., 2012). La production de la normativité n'est pas tributaire de la seule législation formelle mais également des acteurs extérieurs qui suscitent un sentiment de normativité plus élevé pour le reporting non financier (Bebbington et al., 2012). La normativité fait appel à un « processus d'amélioration continue » (Delbard, 2008, p. 402) afin de déboucher sur une amélioration des pratiques de divulgation au fil du temps.

Face à l'évolution des pressions réglementaires, les entreprises mettent en place différentes stratégies pour répondre aux lois et réglementations (Chauvey et al., 2015a ; Bebbington et al., 2012). La perspective théorique de la normativité, liée aux normes et aux stratégies élaborées par les organisations pour se conformer aux lois et aux réglementations, permet d'examiner le type de logique ou de règles institutionnelles auxquelles les dirigeants d'entreprise se conforment (Chelli et al., 2016). Cette perspective théorique s'avère donc utile pour cerner la réponse apportée par les dirigeants de l'organisation que nous étudions dans

cette étude aux différentes réglementations encadrant les questions de DD.

Dans cette étude, nous nous intéresserons à la façon dont GSE met en application les lois et réglementations relatives au reporting des informations non financières. Notre travail, comme Bebbington et al. (2012), mobilise ce cadre pour étudier empiriquement comment l'évolution de la réglementation a eu de l'impact sur l'évolution du processus de reporting de l'organisation dans sa démarche de faire évoluer son rapport de DD vers un rapport intégré. Plus précisément, nous nous focalisons sur l'application faite par les dirigeants de GSE des différentes réglementations élaborées pour encadrer les questions relatives au DD. Avec l'évolution du contexte réglementaire français de ces dernières années sur les questions de DD (article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques-NRE de 2001, l'article 225 (L.225-102-1 du code de commerce) de la loi Grenelle 2 adopté en 2012, l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret no 2017-1265 du 9 août 2017 matérialisant la transposition de la directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières), il est fort intéressant d'étudier la production de la normativité de la législation sur l'intégration de ces questions dans les activités de l'organisation. L'objectif sera de cerner comment les acteurs organisationnels réinterprètent et mettent en application les lois dans leurs processus de reporting (Chelli et al., 2016 ; Chauvey et al., 2015a ; Bebbington et al., 2012).

Au titre des caractéristiques des entreprises adoptantes d'une innovation, Rogers (2003) mentionne la variable de la personnalité. Certes, cette variable est difficile à cerner, mais elle contribue à expliquer le comportement des dirigeants. Au titre des composantes de cette variable, l'auteur souligne que l'adoptant doit être moins dogmatique pour arriver à accepter toute nouvelle idée ; avoir une grande capacité à gérer l'abstraction et à être plus favorable à la science ; dispose de plus de rationalité qui amène à être plus favorable envers le changement, à faire face à l'incertitude et aux risques et l'empathie qui amène l'adoptant à se mettre à la place d'une autre personne.

Il convient de souligner que c'est également dans le comportement des leaders d'opinion que s'illustrent les normes (Rogers, 2003). Pour Eccles et Krzus (2010), le RI est un « échange collectif » entre l'entreprise agissant en tant que citoyen et ses différentes parties prenantes (analystes et apporteurs de capitaux, organismes de régulation, société civile, etc.). Par le processus de RI, l'entreprise peut démontrer à l'ensemble des parties prenantes que les objectifs de DD ne rentrent pas en conflit avec la réalisation des perspectives financières

(Eccles et al., 2010). Afin de cerner comment l'organisation a, de façon pratique, fait évoluer ses pratiques de reporting, la théorie de la production de normativité sera complétée par le cadre de la communauté collaborative pour expliquer le processus organisationnel mis en œuvre par l'entreprise pour faire du RI une réalité.

2.3 La communauté collaborative

Afin de dépasser le mythe souligné par Chauvey et al. (2015b) que pourrait représenter la volonté de mesurer et de communiquer une « performance globale » aux utilisateurs, l'entreprise doit aller au-delà de son périmètre habituel d'action. En effet, la « performance globale », matérialisée par l'idéal d'un équilibre harmonieux entre performances économique, sociale et environnementale, dépend de l'instrumentation de la mesure et du reporting de la performance sociétale de l'entreprise auprès d'un ensemble élargi de parties prenantes (Chauvey et al., 2015b).

Pour produire un changement, le gestionnaire doit être capable d'influencer de façon informelle les attitudes et comportements des autres individus d'une manière souhaitée avec une fréquence relative (Maroun et McNally, 2018), c'est ce que Rogers, (2003, p. 27) qualifie de leadership d'opinion. Les efforts de changement nécessitent la mise en œuvre de processus collaboratif si cela fait appel au concours de plusieurs acteurs autour d'une tâche commune ou d'une valeur partagée (Heckscher et Adler, 2006). La responsabilisation socialisante (Lai et al., 2018), efforts des préparateurs pour établir un dialogue constructif avec un nombre croissant de parties prenantes, permet de mettre ensemble les différentes parties prenantes de la firme dans un réseau de collaboration pour la création de valeur afin qu'ils puissent s'approprier la nouvelle démarche, gage de sa routinisation (Rogers, 2003).

La communauté est un ensemble d'institutions qui fournit la base pour cette collaboration en établissant des attentes mutuelles (Heckscher et Adler, 2006). Une communauté prend appui en effet sur des normes et des valeurs partagées (Haller et van Staden, 2014), car elles ne sont pas basées sur des croyances individuelles (Heckscher et Adler, 2006) et doivent être discutées et comprises de la même manière par tout le monde. Ainsi, la stratégie passe du domaine strictement réservé aux cadres supérieurs à un objectif clé pour tous les employés (Heckscher et Adler, 2006).

Afin d'arriver à une communauté collaborative, il faut :

- Une « éthique partagée de la contribution » pour assurer la réciprocité et la valeur partagée dans la relation. Il s'agit de la manière dont cette nouvelle communauté collaborative conçoit la valeur et où tous ses membres sont appelés à contribuer à la valeur collective du groupe et à leur réussite mutuelle (Heckscher et Adler, 2006). Le maintien de cet équilibre délicat nécessite la capacité « de comprendre les intérêts et les identités concrètes des différents acteurs impliqués dans la relation de collaboration » (Heckscher et Adler, 2006, p. 40).
- Des normes formalisées de « gestion de processus interdépendants » pour coordonner les activités en l'absence de hiérarchie. Cela nécessite un « engagement » ou la capacité des membres à compter sur des actions futures d'amélioration (Heckscher et Adler, 2006, p. 53-54).
- Un « caractère social interactif » qui encourage les individus à rechercher des opportunités de collaboration. Il s'agit de mettre en œuvre une structure de personnalité qui valorise les formes d'interaction plus collaboratives par rapport aux styles d'interaction plus traditionnels induits par les organisations bureaucratiques ou hiérarchiques (Heckscher et Adler, 2006).

3. Méthodologie

Dans le but de mettre en lumière le rôle des facteurs organisationnels dans l'adoption et la mise en œuvre du RI dans l'entreprise, nous avons opté pour une méthodologie qualitative et interprétative basée sur l'étude d'un cas unique de génération d'une innovation. Une telle approche nous permet d'analyser en profondeur les apports et implications des différents acteurs dans la mise en œuvre de l'approche à l'étude. Cette étude est assez singulière du fait qu'elle expose la façon dont le RI a émergé dans cette organisation suite à son application de la réglementation et qui a été routinisé grâce à la gestion intégrée.

3.1 Contexte de la recherche

GSE, créée en 1985, est une des principales entreprises françaises spécialisées dans la valorisation et le traitement de tous les types de déchets (Document de référence, DDR dans la suite de l'article, 2018). Le Groupe est présent dans quinze pays, emploie 4 400 salariés, exploite 40 sites en France avec un chiffre d'affaires fin 2018 de 585 millions d'euros (DDR,

2018). L'environnement chez GSE est un domaine d'activité spécifique et représente une approche commerciale en soi (DDR, 2016). Ces questions sont ainsi prises en compte dans l'activité quotidienne de l'entreprise au niveau stratégique et dans la prise de décisions par le conseil d'administration et au niveau opérationnel, devenant de fait un levier stratégique. En 2013, GSE a mis à la disposition des utilisateurs un rapport intitulé « rapport annuel intégré ». Ce rapport, mis à la disposition du public en remplacement de son RDD, représente une véritable nouveauté dans son système de reporting puisqu'il a permis d'associer plus directement les différents départements (au siège comme sur les sites de production) à cette réflexion. Le but visé par GSE en publiant ce type de rapport est, selon le directeur de DD, de « *permettre aux parties prenantes du groupe de disposer d'une grille synthétique de lecture de nos missions, de nos performances, de nos leviers de croissance, de nos engagements de DD, de notre stratégie, de nos risques et opportunités* ».

Cependant, c'est depuis 2002 que GSE, animé par la volonté de lier DD et création de valeur par le choix de ses enjeux stratégiques et de son positionnement a entamé une démarche de RI en engageant les différentes directions fonctionnelles du siège et des sites. Le directeur de DD, nommé en 2003, a ainsi été chargé de regrouper, coordonner et développer des activités conciliant activité économique, développement industriel et préservation des ressources et de la biodiversité.

En tant que société cotée, GSE a l'obligation de se conformer aux différentes réglementations (tableau 1 en annexe) encadrant ces questions en France. Ainsi, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), en son article 116, a obligé les entreprises cotées à inclure dans leur rapport de gestion leurs données sociales et environnementales en même temps que leurs données financières. Des améliorations ont été apportées à la loi NRE avec la loi Grenelle 2 adoptée en 2012. Aux côtés de ces dispositions réglementaires obligatoires, GSE a mentionné expressément utiliser le référentiel de la Global Reporting Initiative (GRI) ainsi que le référentiel international de certaines normes ISO (notamment ISO 14001, ISO 26000) pour son reporting (voir tableau B en annexe). D'après Chauvey et al. (2015b, p. 7), « le modèle de reporting de la GRI, semble proposer une vision synthétique – globale ou intégrée – de la performance et présupposer un consensus « naturel » entre les attentes des différentes parties prenantes ».

Cependant, après avoir diffusé ce rapport intégré trois années de suite (2013, 2014, 2015), GSE décida en 2016 d'abandonner sa production face à la « superposition » dit-elle des

différentes normes et réglementations encadrant le reporting en France, pour la reprendre l'année d'après. Comme l'a souligné Dubouloz (2013), le contexte social à travers les réglementations peut constituer une barrière externe à l'innovation managériale.

Ce cas est intéressant en raison du contexte d'adoption. En effet, l'adoption du rapport intégré s'inscrit dans un contexte de réglementation des impacts sociaux, environnementaux et sociétaux des activités des entreprises cotées françaises où une situation de changement est clairement identifiée. Le traitement des questions relatives au DD a évolué du fait de la réglementation et d'autres directives moins coercitives (GRI), du niveau d'adaptation sociétale de l'entreprise, à celui d'apprentissage sociétal de l'entreprise (Gond et Herrbach, 2006). Son RI est le fruit de l'amélioration dans le temps du traitement des questions de DD et de sa volonté d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la construction de cette nouvelle approche. D'après Gond et Herrbach (2006), dans le processus d'apprentissage sociétal d'une entreprise, le premier niveau est superficiel, à simple boucle, et a un faible impact sur la culture de l'entreprise. Quant au second niveau, il est profond, à double boucle, et modifie de manière durable la culture de l'entreprise. L'entreprise intègre durablement la gestion des questions de DD en modifiant les valeurs qui sous-tendent ses actions, ce que le directeur de développement durable de GSE qualifie de « tendance de fond ». Ce niveau atteint dans l'intégration des questions de DD est le fruit de son interprétation de la réglementation. C'est le résultat de cette même interprétation qui a abouti à la suspension de la production de rapport intégré trois ans après sa diffusion, au moment où d'autres entreprises se sont lancées dans cette nouvelle approche.

3.2 Collecte des données

En s'inscrivant dans les mêmes démarches que celles d'Al-Htaybat et von Alberti-Alhtaybat, (2018) et Simnett et Huggins (2015), les données de cette étude ont été collectées à partir de sources primaires (entretiens semi-directifs) et secondaires (différents rapports publics : DDR-DD- rapports intégrés- vidéo, blogs publiés sur le site Web organisationnel) et privés (procès-verbal assemblée général consultés sur place). Les données secondaires donnent un aperçu des perceptions des membres de l'organisationnel du RI, et les constats sont étayés par des données issues des entrevues semi-structurées (Al-Htaybat et von Alberti-Alhtaybat, 2018; Moll et al., 2006).

Les données primaires sont donc issues de 5 entretiens semi-directifs avec des responsables et des managers de directions ayant été impliqués dans la conduite du projet d'implantation du RI et chargés entre autres de la préparation des rapports de développement durable (RDD) et des documents de référence (DDR) (cf. tableau 1 ci-dessous). Ces entretiens se sont déroulés à l'aide d'une grille qui s'inspire des travaux d'Adams (2002) et qui comporte sept questions (cf. grille d'entretiens en annexe C). La collecte des données primaires s'est étalée entre septembre 2017 et juillet 2018. Les entretiens ont duré entre 1 h et 1 h 30 chacun et se sont déroulés soit dans les locaux de l'entreprise (quatre entretiens), soit au téléphone (un entretien). Ils ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

Tableau 1 : Liste des personnes interviewées chez GSE

	Code	Années d'expériences	Nombre de rencontres	Temps total d'entretien
Directeur du Développement durable	GSE01	25 ans	3	210 mn
Responsable Service DD	GSE02	10 ans	1	90 mn
Responsable relation publique	GSE03	15 ans	1	90 mn

Ces entretiens ont été complétés par l'examen des données secondaires diffusées pendant la période 2003 à 2017 afin de déceler les différentes logiques organisationnelles portées par la démarche ainsi que des occasions de collaboration entre différents départements (cf. annexe D). Les documents sont, soit téléchargés en ligne (telles que des DDR, des RDD, vidéos de road show), soit consultées sur place dans les locaux de l'entreprise (le manuel sur les bonnes pratiques et l'éthique, des échanges d'emails, des notes de service, des procès-verbaux de réunions, etc). Lorsque nos demandes sont acceptées, nous prenons des notes à la lecture de ces documents qui ne peuvent être sortis de l'entreprise.

3.3 Analyse des données

Notre analyse, inspirée de Langley (1999) et de Rodrigue et al. (2013), est basée sur le modèle du processus d'innovation dans une organisation de Rogers (2003), présenté en annexe (cf. annexe E). Il s'agit de cinq étapes regroupées en deux phases que sont : l'initiation et la mise en œuvre. Pour commencer, à l'aide du logiciel NVIVO, des codes ont été générés à partir des retranscriptions des interviews. Les codes et les citations associées ont ensuite été regroupés en catégories principales selon des thèmes communs. Trois grandes catégories de codes ont émergé : développement durable au cœur du métier de l'entreprise (modèle

d'affaires), développement durable intégré au processus de décision stratégique (stratégie), dialogue avec les principales parties prenantes importantes (symbiose sociétale). Les informations de chaque catégorie ont été analysées à l'aide d'une méthode d'analyse intra-catégorielle afin d'identifier les tendances et de résumer chaque thème principal. Ensuite, une analyse inter-catégorielle a été effectuée afin d'identifier les interrelations potentielles entre les différentes catégories (relation entre le modèle d'affaires, la stratégie de développement durable et la symbiose sociétale). Pour effectuer cette analyse inter-catégorielle, chaque catégorie a été comparée à une autre à l'aide d'une matrice. Cette première analyse a abouti à des interrelations 2×2 et a été suivie d'une comparaison simultanée des trois matrices, destinée à étudier les interrelations entre ces trois catégories simultanément et à s'assurer que toutes les interrelations potentielles étaient prises en compte. Enfin, les interrelations sont positionnées soit à la phase d'initiation, soit à la phase d'implémentation.

4. Constats

Nous décomposons le processus de mise en œuvre du RI en phase d'initiation et en phase de mise en œuvre. Dans l'optique de répondre aux pressions de leur environnement sur l'organisation, les managers élaborent des solutions innovantes pour y arriver. Ils doivent ensuite mettre en œuvre la logique en associant les différents membres de l'organisation. Mais ceci ne se passe guère sans surmonter différents obstacles.

4.1 Une réponse aux pressions de l'environnement : la production de normativité

Nos constats montrent que la production de normativité est évaluée à la lumière de deux critères. Le premier est l'identification de pressions coercitives comme non coercitives pour l'adoption des normes relatives au DD. Le second critère consiste à vérifier l'alignement des pratiques de l'organisation avec les exigences des pressions. À la suite des propos recueillis des différents interviewés, les facteurs inhérents à l'adoption d'une approche de RI au sein de GSE ont été nombreux. Cette combinaison de facteurs, à la fois institutionnels, individuels et organisationnels est résumée par ce répondant :

« [...] Comme je vous le mentionne, je pense qu'il y a eu plusieurs facteurs qui ont contribué à ça. Vous n'allez pas pouvoir trouver un modèle parfait à appliquer là-dessus » (GSE01).

Les facteurs institutionnels, qui font référence à l'ensemble des pressions internes et externes s'exerçant sur l'organisation, ont certainement eu un impact sur l'initiation et la mise en œuvre d'une démarche de RI par GSE comme solution à ces pressions selon nos interviewés et les documents consultés.

« L'intégration des questions de DD dans nos pratiques d'affaires fut, à l'origine, motivée par une obligation réglementaire. En tant que Groupe coté en bourse, GSE est soumis à la loi « NRE » ainsi qu'à ses différentes évolutions au cours des années, qui impose de rendre compte de son activité sur des critères extra financiers. [...] Nous avons donc l'obligation de nous conformer aux lois et aux normes de notre champ organisationnel » (GSE 03).

« [...] À la suite de la transposition de la directive européenne 2017/95/UE du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières, nous sommes invités à produire une déclaration de performance extra-financière, c'est-à-dire à : [...] - présenter notre modèle d'affaires ainsi que nos principaux risques sociaux, sociétaux et environnementaux (« stratégie ») ; - décrire les politiques que nous avons prises pour prévenir, identifier et atténuer la survenance desdits risques, avec, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre (« gestion des risques ») ; - publier les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance (« indicateurs et objectifs »). » (GSE 01).

Outre la réglementation, il y a également les pressions provenant des partenaires d'affaires et particulièrement des clients et des communautés dans lesquelles les sites de GSE sont implantés ont également motivé la décision d'adopter et d'implanter une démarche de RI selon l'ensemble de nos répondants.

« Je dirais que c'est plus la pression des parties prenantes d'affaires, nos partenaires d'affaires, nos clients qui sont pour la plupart des collectivités locales. Il y a de plus en plus de collectivités qui demandent lors des soumissions aux appels d'offre de voir nos politiques en matière de DD [...]. Donc, il y a plein de questions relatives aux initiatives de DD qui sont posées dans les appels d'offres. » (GSE 01)

« ... Il faut démontrer aux investisseurs et aux collectivités, en quoi nous arrivons à

réduire notre empreinte et nos externalités négatives en quantifiant précisément nos actions et résultats afin de leur permettre de mieux analyser nos pratiques de management des risques et nos capacités à créer durablement de la valeur. » (GSE 03).

Cependant, les seules réglementations coercitives nationales ne permettent pas d'opérationnaliser l'intégration des questions de DD à sa stratégie globale et de pouvoir effectivement contribuer à la création de valeur partagée. Le recours à des cadres normatifs internationaux volontaires ont permis de surmonter cette barrière à la volonté de l'entreprise d'offrir une performante globale.

« Notre démarche est le fruit de notre interprétation des pressions des parties prenantes. C'est un recueil de retours d'expériences, reclassés selon des référentiels externes internationaux tels que l'ISO 26000 (responsabilité sociétale des organisations) ou la grille de critères du GRI (Global Reporting Initiative). Il est réalisé sur un mode collaboratif : tout un chacun peut faire part de bonnes pratiques dans son secteur, que ce soient des performances dans l'exercice des métiers, ou de l'intégration dans les territoires qui accueillent le Groupe. » (GSE 03)

En adoptant la directive GRI sur la divulgation d'informations non financières et sur la diversité ou d'autres directives ou standards en compléments des dispositions réglementaires, même s'il n'y était pas obligé, le groupe fait preuve d'une approche normative proactive en matière de RI. Un changement de culture s'est avéré nécessaire pour répondre à cette volonté de RI. En témoigne cette déclaration du directeur de DD :

« ... depuis les lois NRE et celles issues du Grenelle de l'environnement, nous avons pris l'habitude de manier les indicateurs extra-financiers. En changeant de « paradigme » dans nos processus de reporting, il n'est pas simplement question de collecter des données, mais de donner une vision globale et intelligible de notre modèle d'affaires, de notre stratégie, et de notre gouvernance. » (GSE 01)

Comme l'ont affirmé Bebbington et al. (2012, p. 79), le degré suivant lequel les règles et les pratiques sont acceptées et standardisées pour produire la normativité, ne dépend pas de disposition légale, mais de leur « conformité aux pratiques antérieures ».

L'initiation d'une approche du RI, tout comme la reddition de comptes conséquente à travers le rapport intégré, représente une suite logique des pratiques courantes de l'entreprise.

« Les objectifs de DD (ODD) s'inscrivent dans la lignée des 10 principes du Global Compact qui avaient vu le jour il y a une vingtaine d'années et auxquels GSE a souscrit dès 2003 (labellisé au niveau « advanced » depuis l'exercice 2013). L'entreprise s'est organisée depuis lors autour de ces principes précurseurs. » (GSE 03)

L'adoption des principes des ODD traduit les motivations éthiques des dirigeants de GSE qui les conduisent à divulguer différentes catégories de performance dans une perspective globale alors qu'il n'y a aucune réglementation qui les contraint à procéder de la sorte. Cette tendance vers l'éthique est caractérisée d'holistique par Rinaldi et Unerman (2014). La vision holistique de la performance conduit en effet les dirigeants à dépasser la motivation purement économique qualifiée de stratégique pour s'inscrire dans une perspective plus globale. Il ne s'agit pas d'opter pour un pôle du continuum (stratégique ou holistique), mais de s'y inscrire pour répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes, puisque la génération de profits financiers est presque toujours accompagnée directement et/ou indirectement par des impacts sociaux et environnementaux négatifs (Gray, 2009). Il traduit également l'empathie des dirigeants (Rogers, 2003) qui est une composante de la variable « personnalité » explicative de l'innovativité d'une organisation. Ceci conduit à transformer les pratiques d'affaires pour l'adoption d'une approche plus globale de la performance et une intégration des intérêts de l'ensemble des parties prenantes dans la structure de gouvernance de l'organisation (Mason et Simmons, 2014). Aussi, l'intégration des attentes de toutes ces parties prenantes dans la stratégie organisationnelle et dans la définition des éléments matériels à inclure dans le rapport intégré témoigne de l'effectivité du dialogue et de l'engagement des parties prenantes (Clark et al., 2014).

Les normes ont ainsi joué un rôle important dans l'adoption du RI. Mais la norme n'est pas immuable au fil du temps (Bebbington et al., 2012), elle peut évoluer si la réglementation ou les pratiques ayant contribué à son élaboration ont évolué. Ainsi le désir de la haute direction de rendre le RI normatif pour satisfaire les intérêts de multiples parties prenantes internes comme externes s'est vu éteint par l'évolution de la réglementation en matière de DD qui a entraîné une suspension de production de rapport intégré. Comme en témoignent les extraits suivants :

« Remarquons également qu'il règne comme un flou au niveau de dispositions réglementaires depuis la signature en 2015 du Cop 21 où des tests de lois et des décrets difficilement applicables sont pris par différents ministères qui se renvoient la balle dans la non-transposition de la directive européenne 2014/95/UE dans le droit français... C'est un découplage de réglementation. Il va falloir trouver comment cela va fonctionner, entre cette dernière et l'article 225 de Grenelle 2...[].. Et dans toutes ces discussions, la position de l'AMF n'est pas connue » (GSE 01).

Cette superposition des lois couplée de l'ambivalence de la position des organismes de réglementation du reporting démontre bel et bien l'impact de la normativité de la réglementation sur la production du rapport intégré ; puisqu'elle fût suspendue trois ans après sa première publication. Face à cette faiblesse des facteurs institutionnels, ce sont des facteurs organisationnels qui ont permis à GSE de continuer la mise en œuvre de cette nouvelle approche.

4.2 La construction du reporting intégré

4.2.1 Surmonter le mythe de la performance globale : le dialogue et l'engagement envers l'ensemble des parties prenantes

Identifier les parties prenantes et leurs attentes

Un des piliers de la mise en œuvre d'un dialogue et engagement des parties prenantes a été l'identification de ces dernières avec les perspectives qu'elles apportent dans la construction du RI. En effet, c'est à partir des attentes des parties prenantes que l'organisation élaborera sa stratégie et définira les performances à divulguer (Rodrigue et al., 2013).

Dans l'objectif de définir la forme et le contenu du rapport intégré à mettre à la disposition des utilisateurs, GSE a intégré le dialogue et l'engagement envers les parties prenantes dans le contexte de la gestion intégrée. Cette orientation l'a conduit à identifier les parties prenantes avec leurs attentes et exigences vis-à-vis de l'organisation afin de cerner avec précision de quelle information elles ont besoin pour la prise de décision (Deegan et Unerman, 2011).

Comme le montre le tableau n°3.2 ci-dessous, GSE a identifié 8 différentes catégories représentatives de l'ensemble de ses parties prenantes. Ces parties prenantes influencent différemment la définition de la stratégie de GSE et l'élaboration des différentes catégories de performances.

Tableau 3.2 : Attentes des différentes parties

Profil des parties prenantes	Perspectives
Salariés	« ... nos salariés réclament de la sécurité environnementale pour les sites et les personnes et s'attendent à être informés sur les activités de l'entreprise » (GSE 03)
Riverains (voisins)	« ...les riverains de nos sites d'implantation attendent de nous un respect de la biodiversité locale et du paysage autour des sites » (GSE 03)
Pouvoirs publics	« les pouvoirs publics appellent au respect des réglementations sur la gestion et le traitement des déchets et ils s'informent sur les activités du Groupe » (GSE 01)
Clients	« nos clients exigent de nous de la traçabilité et des informations sur les activités du Groupe » (GSE 02)
Communauté financière	« la communauté financière exige une rentabilité, le respect des réglementations » (GSE 02)
	« ... attendent de nous une anticipation et une maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers » (GSE 02)
	« ...sollicitent des informations sur les activités du Groupe » (GSE 01)
Assureurs	« ...appellent au respect des réglementations » (GSE 03)
	«...exigent une anticipation ainsi qu'une maîtrise des risques, en particulier environnementaux» (GSE 01)
ONG & associations	« appellent au respect de la biodiversité, de l'air, des sols et au respect des réglementations en vigueur de notre part » (GSE 03)
	« souhaitent un engagement et des actions au-delà des réglementations » (GSE 01)
Parties prenantes silencieuses (nature)	« s'attendent à ce que notre activité économique se réalise dans le respect et la protection de l'environnement » (GSE 01)

Une première catégorie exerce une influence directe sur les choix stratégiques et les critères de mesure de la performance de GSE. Voici quelques extraits sur l'influence directe des intervenants dans la construction du rapport intégré :

Au sujet des salariés, « ...ils représentent la vitrine de l'entreprise, et donc gage de notre réputation (...) Sans satisfaction de leurs attentes, nous risquons de perdre leur expertise » (GSE 03).

A propos des Pouvoirs publics, « C'est d'eux que GSE obtient l'autorisation d'agrandir les sites ou décision de fermetures en cas de défaut de non-conformité (...) les pouvoirs publics votent des réglementations très strictes » (GSE 01)

Sur la Communauté financière et les assureurs, « ...elle analyse, l'éthique et la responsabilité de GSE sont évaluée par les agences de notation (...) la Caisse des Dépôts détient 20 % du capital du Groupe et 14 % des droits de vote ce qui fait d'elle un intervenant majeur (...) de plus en plus d'investissement proviennent de fonds ISR » (GSE 01)

« ...ce sont les assureurs qui définissent le montant de notre prime d'assurance » (GSE 03)

Quant aux Clients, « en cas de défaillance de notre part, les clients peuvent remettre en cause les contrats » (GSE 01).

Une deuxième catégorie d'intervenants exerce des influences indirectes sur la stratégie de GSE. Voici les remarques des interviewés :

Concernant les Riverains, le responsable du service de DD souligne « Ces riverains ont leur mots à dire lors des agrandissements des sites qui sont soumis à « enquêtes publiques » (...) Ils exigent de GSE une maîtrise des nuisances sonores ainsi que du respect de la qualité de l'air ».

Quant aux ONG et associations, « ...ils ont le pouvoir d'alerter les médias et l'opinion publique et prennent la parole dans les enquêtes publiques pour agrandissement des sites » et, sur la Partie prenante silencieuse, « ... ils sont sensible à la dégradation ou disparition : danger pour la santé et la survie de l'Homme » (GSE 02).

GSE est ainsi affectée par des influences autant directes qu'indirectes, et c'est avec leur collaboration qu'elle apporte des réponses à leurs attentes. Ainsi, une relation particulière semble émerger, catalyseur de la coopération entre l'entreprise et ses parties prenantes dans le cadre d'une communauté collaborative.

Réaliser la mesure de la performance

Le choix et la mesure de la performance de l'organisation sont influencés par sa stratégie (Chenhall, 2003). C'est à lumière de cette remarque de Chenhall (2003) qu'il faut comprendre que c'est au plus haut niveau de GSE qu'est soulignée la pertinence du DD pour son modèle économique. Nos extraits d'entrevue soulignent que la stratégie de DD influence le choix des variables à prendre en compte dans la définition d'une performance globale :

« GSE s'inscrit au cœur des préoccupations de DD, à travers le traitement des déchets qui est un des facteurs nécessaires au bien-être de l'homme dans son univers » (GSE 01).

La définition stratégie fait toujours parties des prérogatives des dirigeants. Ces derniers demeurent, en dernier ressort, l'arbitre des choix de questions matérielles pour la construction de la performance globale. Ce constat s'inscrit dans la même ligne que les résultats de Renaud (2015) qui souligne que les dirigeants sont amenés à faire de l'arbitrage dans les différents choix possibles entre les trois dimensions de la performance globale dans le temps et l'espace.

Il convient de rappeler que pour GSE, le DD a toujours fait partie intégrante de la nature de l'entreprise, de son éthique, et par là même du comportement de son personnel. En témoigne, ces extraits d'entrevue :

« Depuis douze ans, l'adhésion de GSE au Pacte Mondial des Nations Unies lui sert de balise, et une Charte en sept engagements formalise sa ligne de conduite en matière de DD. Adossée à ces grands engagements pris au plus haut niveau du Groupe, sa culture managériale de proximité se décline au quotidien (en fonction des métiers et contextes) à travers une Charte « Qualité Santé Sécurité Environnement », et par un « Code de comportements et d'actions » qui concourt à mobiliser et responsabiliser individuellement tous les collaborateurs en ce domaine. » (GSE 03)

Ceci s'est particulièrement matérialisé par la description des impacts, risques et opportunités majeurs corroborant ainsi les remarques de Trébucq (2015) qui a montré que la mise en œuvre du RI devrait conduire à mieux relier les contenus des cartographies stratégiques et des cartographies de risques. Le directeur de DD mentionnait à propos :

« Nous avons procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur nos activités, notre situation financière ou nos résultats (ou sur notre capacité à réaliser nos objectifs) et considérons qu'il n'y a pas d'autres risques significatifs hormis ceux présentés. »

La phase précédente ne peut se concrétiser sans une démarche de dialogue, par fréquence par type et par groupe de parties prenantes. Ainsi, la synergie avec les parties prenantes passe par le développement économique, l'intégration aux écosystèmes locaux, l'implication sociale et la symbiose sociétale comme on pouvait le lire dans son rapport intégré de 2015 (p. 22). Un des discutants nous précisait à ce propos :

« GSE s'attache à l'écoute et au dialogue avec elles dans une optique d'acquisition mutuelle de connaissance des préoccupations de chacun dans le but notamment de favoriser la confiance et le dialogue, d'aider les parties intéressées à comprendre les engagements, les politiques et les performances du Groupe, d'améliorer le fonctionnement du Groupe grâce à leurs commentaires ou suggestions, de développer une culture d'entreprise largement partagée, d'accroître le soutien économique et la confiance des actionnaires. » (GSE 02).

4.2.2 Une mise en œuvre périlleuse

Le ralliement des employés à la gestion intégrée

« Impliquer l'ensemble des collaborateurs du Groupe », tel fût le mot d'ordre du PDG de GSE au lancement du projet de RI lors de sa rencontre annuelle avec tous les responsables de sites en 2003 et mentionné dans le procès-verbal de cette réunion que nous avons consulté. La démarche du RI est un processus complexe à mettre en œuvre qui ne peut être porté par une seule direction de l'organisation. La collaboration entre les différentes composantes de l'organisation fût l'option retenue par la direction de GSE. Sans aller jusqu'à opérer une restructuration de la société, trois comités (cf. le tableau 3.3 ci-dessous) furent mis sur pied pour implémenter cette nouvelle approche.

Tableau 3.3 : Organisation de l'implémentation du reporting intégré chez GSE

	Comité de pilotage	Comité de déploiement	Comité informatif
Membres	Direction de DD	Direction de DD	Direction de DD
	Direction financière	Direction financière	Direction des relations publiques
	Direction des relations publiques	Direction des relations publiques	Comité des risques et d'audit
Missions	Coordonner le projet	Co-construire les éléments matériels	Informier et échanger sur l'évolution du processus
	Mobiliser les différents acteurs	Faire valider les sujets matériels aux directions concernées	Recueillir les avis
	Valider les questions matérielles retenues	Participer aux groupes de travail	
Durée	Présent tout au long du projet	Présent tout au long du projet	Intervention ponctuelle

Le comité de pilotage sous la direction du directeur de DD a été chargé de conduire la mutation pour amener l'organisation à réaliser les synergies entre ses différentes parties prenantes.

« [...] l'enjeu de notre mission fût d'intégrer le dialogue avec les parties prenantes à la gouvernance et d'assurer son appropriation en interne et particulièrement à tous les échelons de prise de décisions ». (GSE 01)

L'implication et la mobilisation des employés ont donc été nécessaires à l'implantation de la démarche du RI chez GSE mais a demandé de franchir le passage de l'écoute à l'intégration dans les prises de décision.

« L'intégration au modèle d'affaires, c'est un facteur de mobilisation et de collaboration. Les employés doivent avoir le réflexe, lorsqu'ils sont confrontés à des problématiques de DD lors d'une soumission, de nous faire appel au niveau du département de DD pour voir dans quelle mesure nous pouvons les accompagner dans cette démarche-là. [...] Dès le départ, il faut qu'il y ait des gens en DD qui s'assoient avec les gens de développement commercial. » (GSE 01).

La mise en place d'une collaboration, par ce comité, entre le personnel vise à avoir leur adhésion aux objectifs de DD de l'entreprise, à opérer un décloisonnement des différentes

fonctions et une forte coopération entre les fonctions stratégiques et opérationnelles. Il s'agit de permettre à chaque collaborateur d'acquiescer d'une manière appropriée une attitude, une culture et des savoirs pour une valeur partagée.

Pour atteindre cet objectif, le comité de déploiement a organisé des ateliers de co-construction de la démarche appropriée. À cette étape de clarification, il s'agit de développer une attitude positive de l'ensemble du personnel envers la nouvelle orientation. En témoigne cet extrait du rapport annuel intégré de 2013 :

« Pour sensibiliser les salariés à cette responsabilité et illustrer leur implication au quotidien, le comité de déploiement a initié en interne une formation originale au « Développement durable au sein de l'entreprise. Elle a consisté à entraîner les salariés sur les fondamentaux du DD et de son intégration dans la stratégie du groupe ». (Rapport annuel intégré, 2013, p. 13).

Aussi, ces extraits de verbatim qui soulignent cette volonté de développer une compréhension commune de la nouvelle démarche chez l'ensemble des salariés et le fait que les managers n'ont pas été en reste dans ce processus de formation :

« Ces formations permettent de responsabiliser les acteurs internes à s'engager sur des objectifs publics. Il s'agit ici de créer un état d'esprit favorable au dialogue, de les encourager à dialoguer de façon régulière, connaître leurs parties prenantes, échanger et reporter sur les attentes et besoins. » (GSE 03).

« Un des travaux de notre direction a consisté à former les dirigeants et managers en interne sur l'intérêt du dialogue avec les parties prenantes. » (GSE 02).

La définition collaborative du RI vise l'apprentissage mutuel, comme l'explique cet extrait de verbatim :

« Il serait tout aussi utile, sinon plus, que les participants apprennent les uns des autres que d'apprendre d'un formateur sollicité pour l'occasion. Les participants à la formation étaient donc invités à partager avec leurs pairs leur retour d'expérience. [...] Ces moments de regroupement étaient une occasion pour les participants de partager leurs meilleures pratiques et les défis relevés. » (GSE 02).

Les séminaires sont ainsi des occasions pour les responsables de sites de participer à un dialogue stratégique en temps réel pour définir la stratégie de DD de GSE comme le témoigne ce répondant :

« Ce sont de véritables occasions pour écouter, et réajuster les politiques en fonction des commentaires reçus. [...], et sont une étape importante dans notre processus d'élaboration de stratégie. Les collaborateurs départementaux ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration du programme et dans la définition des questions matérielles à traiter lors de ces séminaires de formation. » (GSE 01).

Le processus d'implémentation de la démarche de RI chez GSE n'a pas été simple, évidente et linéaire. Cette transformation des pratiques et de la culture organisationnelle, bien qu'impérative, s'est avérée laborieuse. En effet, la promotion de l'abandon du travail en silo et l'adoption d'une pratique de communauté collaborative donna lieu à des échanges animés sur le rôle et les responsabilités devant être assumés par certains départements. Il a fallu mettre en œuvre des canevas pour s'assurer que différentes catégories d'employés parviennent à travailler en collaboration.

« Certes, il y a eu des débats houleux, mais ce n'est pas ... évident, [...] vous savez, vous avez des collectivités qui font des questions de DD un prérequis pour la soumission aux projets, ceci demande une collaboration entre tous les services compétents. Cependant, les ingénieurs, le service de DD, le service financier..., leur vision est assez divergente. Les ingénieurs sont plus techniques, ils sont dans la pratique : « comment on va arriver à bout de ce problème ? » alors que les environnementalistes, « comment limiter l'impact négatif du problème sur l'environnement » et le financier « est-ce que c'est rentable ? ». Ils doivent donc collaborer pour proposer aux clients des solutions plus acceptables. Pour faire une proposition aux clients, il fallait déjà qu'on s'entende sur qui allait offrir quoi et comment on allait travailler ensemble. » (GSE 02)

Difficile routinisation

Dans ce processus d'implémentation, sur la base de ce qu'ont dit les interviewés, trois difficultés majeures furent surmontées par les acteurs du changement. Il y a : la résistance de certains acteurs de l'organisation à l'implantation de la nouvelle approche, la mobilisation des parties prenantes externes et la superposition des différentes lois encadrant les questions

relatives au DD.

L'engagement et le soutien de certaines personnes clés envers la nouvelle démarche de responsabilisation sociale de l'entreprise n'a pas été quelque chose d'acquis au début du processus. En fait, comme l'indiquent le directeur de DD, l'usage de subterfuges fût employé pour parvenir à mobiliser ces réticents afin qu'ils collaborent activement à l'implantation de la démarche.

« ...on a du mal à faire venir à Paris les responsables de sites pour parler de DD. On avait utilisé une espèce de subterfuge qui a bien marché. Il faut se remettre dans le contexte d'il y a 15 ans, le sujet était nouveau. Nous avons fait appel au service de l'ancienne ministre de l'écologie Corine Lepage pour nous tenir la main et nous guider sur le volet technique. L'impact psychologique est que les responsables de sites qui se trouvent à Montauban, Rennes, Strasbourg..., [...] quand vous leur dites de venir à Paris pour une réunion avec une ancienne ministre, vous êtes sûr qu'ils vont se déplacer. Ils n'ont jamais rencontré de ministre ou vu directement de ministre avant, c'est très valorisant donc. Nous avons donc l'aspect psychologique et technique. C'est ainsi que cela s'est monté et ça a progressé petit à petit. C'est un voyage qui s'organise petit à petit. Donc c'est progressivement que les questions de DD ont été intégrées dans notre gestion ... » (GSE 01).

Aussi, le concept de RI a suscité et continue de susciter de nombreux questionnements chez les collaborateurs. La notion demeure floue, malgré le fait que certains processus de GSE correspondaient déjà dans la pratique à la philosophie du RI. D'ailleurs, cette connaissance limitée du concept de RI et de ses composantes se manifestent, selon nos répondants, d'abord, dans l'absence de lien perçu entre le RI et les préoccupations relatives aux questions de DD.

Les réponses fournies par les interviewés sont assez divergentes l'une de l'autre lorsqu'il leur a été demandé « ce que recouvre le concept de "Reporting intégré" ou de "Rapport intégré" pour votre entreprise ». Ils fournissent une définition en mentionnant un référentiel spécifique.

Le responsable du service DD, mentionnant le compact disclosure projet (CDP), fait remarquer que :

« Le reporting intégré est un outil d'identification des enjeux matériels de l'entreprise pour une réflexion stratégique afin d'améliorer sa performance et sa compétitivité ».

Au regard de cette définition, le RI est perçu comme un outil d'analyse pertinente et de maîtrise des risques techniques, juridiques, ceux liés aux marchés.... Il amène l'entreprise à revisiter sa stratégie. » (GSE 02)

Quant au responsable des relations publiques, tout en notifiant les directives de GRI, souligne que :

« ...le RI est une démarche visant à dépasser un reporting en silo par items environnementaux pour passer à une vision systémique de ces enjeux. Il permet à l'entreprise d'améliorer la présentation des liens entre leur démarche de DD, leur modèle d'affaires et la prévention des risques en matière sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance. » (GSE 03)

La déclaration du directeur de DD résume assez bien le sentiment de pression et de manque de clarté que véhicule l'adoption de cette nouvelle approche :

« Mais qu'est-ce qu'un rapport intégré ? Lorsque les uns vous demandent de le faire en moins de 20 pages, et que dans le même temps les autres vous disent que vous n'avez pas fait ceci, vous n'avez pas dit cela... [...] Donc, vous avez autant de personnes, autant de définition de ce qu'est le rapport intégré. Au final, vous vous retrouvez avec deux problématiques qui sont l'exhaustivité et la concision de l'information... [...] Quand nous avons fait les consultations préliminaires dans l'entreprise, les gens associaient systématiquement reporting intégré au développement durable. Peu de gens avaient cerné que la transparence était le socle du rapport intégré. [...] Qu'il faut considérer l'ensemble des externalités, positives comme négatives. » (GSE 01)

Pour surmonter cet obstacle, un levier important actionné par le comité informatif fût la communication. Une communication globale précisait que tous les collaborateurs pouvaient être à l'initiative de changements. Un répondant se souvient :

« Communiquer sur l'état d'avancement de la démarche d'intégration des questions de DD fût retenue comme l'un des facteurs clés de succès par le comité constitué pour implémenter le processus. » (GSE 03)

Également, afin d'obtenir leur engagement et leur appui, une adaptation du discours à l'égard de cette approche s'est imposée. Ainsi, à la place du discours normatif (p. ex., plaider la

vertu), il a été mis en exergue un discours rationnel en termes de retombées financières associées à la mise en œuvre d'une démarche d'intégration des questions relatives au DD et stratégique dont dépend la réussite de l'organisation.

« Dans certains cas, il a fallu être très rationnel dans nos approches pour ne pas plaider la vertu. On disait : « regardez-bien, suggérez-nous des moyens pour faire évoluer nos comportements actuels, ça va coûter moins cher ». [...], réduire notre consommation d'eau, c'est pas seulement vertueux, mais également cela réduit nos coûts de production et donc plus de bénéfice. C'est sûr que ceux qui sont dans les opérations, dans le quotidien, c'est un peu comme ça que tu les mobilises. » (GSE 03)

Dans le volet d'engagement envers l'ensemble des parties prenantes, GSE souhaite faire participer les parties prenantes externes à la définition de la valeur à créer. En témoigne l'extrait suivant :

« ...L'appropriation – sur une base volontaire – des savoirs, méthodes et réflexions qui permettent de créer une valeur durable partagée, donne naissance à une véritable culture d'entreprise. Celle-ci intègre les préoccupations des autres acteurs dans ses propres activités et dans ses interactions avec eux, le tout dans un contexte de marché mondialisé où la politique publique doit se porter garante d'une régulation internationale des échanges qui évite le dumping social et environnemental. » (Rapport annuel intégré, 2017, p. 12)

Mais malgré cette volonté de mettre également les parties prenantes externes au cœur de sa stratégie d'intégration des questions relatives au DD, l'implication de ces dernières a été en aval et non lors de la définition de la stratégie.

« Nous avons consulté les parties prenantes externes en aval, donc après, dans l'optique d'amélioration dans le futur. Dans un processus d'amélioration continue de notre démarche d'intégration, [...] nous avons répertorié plusieurs de ces questions matérielles dans notre premier rapport intégré en les mettant en vedette. » (GSE 03)

L'intégration des enjeux du développement durable dans la conduite des projets n'apparaît pas facile pour les acteurs.

« La prise en compte des questions sur la biodiversité en amont des projets est

encore une préoccupation fragile dans les entreprises, quand elle n'est pas vécue comme une autre contrainte réglementaire qui ne cesse de se durcir. » (GSE 01)

GSE a engagé une collaboration de qualité avec les parties prenantes externes pour surmonter cette difficulté même si des améliorations continues s'opèrent. L'objectif étant d'amener la participation des parties prenantes (inclusion) à l'identification des enjeux pertinents et importants pour l'entreprise (matérialité) et à la recherche rapide (réactivité) de solutions appropriées. Pour y arriver, le vecteur de la collaboration entre GSE et ses parties prenantes fût le Comité 21, un organisme reconnu en matière de concertation entre entreprise et parties prenantes. Dans le rapport intégré de 2017, il est mentionné à la page 14 que :

« La relation entre GSE et son environnement, ses parties prenantes c'est-à-dire toutes celles et tous ceux qui à un titre ou à un autre se sentent impactés (et non seulement qui sont impactés) par l'activité, a été cartographiée avec l'aide du Comité 21. »

Un de nos répondants mentionne :

« Avec l'aide du Comité 21, nous avons développé les Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes dans le but de promouvoir l'intégration des démarches de dialogue avec les parties prenantes dans les processus de gouvernance et de management de toute organisation. » (GSE 03)

Il convient de souligner que les différentes certifications obtenues par GSE témoignent de cet engagement envers l'ensemble des parties prenantes.

En synthèse, les constats ont montré que le système social à travers les normes peut être source d'initiation et d'abandon d'une innovation managériale. Dans le processus de mise en œuvre de l'innovation, les facteurs organisationnels occupent une place importante. Dans le cas à l'étude dans ce travail, la gestion intégrée, particulièrement la communauté collaborative fut le cœur de la routinisation du RI. Comme l'implémentation de toute innovation, la mise en œuvre du RI par GSE a été complexe et c'est à travers la construction sociale rendue possible par la communauté collaborative que l'approche fût implémentée.

5. Discussion

Notre article a analysé le processus de mise en œuvre de la nouvelle approche qu'est le RI par une société cotée française. Cette section analyse les implications des constats pour notre question de recherche.

5.1 La production de normativité : utile mais pas suffisante

Nos constats ont montré que le contexte social dans lequel GSE exerce ses activités a favorisé l'initiation de cette innovation managériale (Dumay et al., 2017 ; Dubouloz, 2013 ; Rogers, 2003). La diffusion du rapport intégré en 2013 est l'aboutissement de plusieurs années d'engagement envers les questions de DD. Comme l'a souligné Rogers (2003), l'innovation n'est pas initiée instantanément, non pas par un dramatique incident, non plus par un entrepreneur isolé (p. 422).

À l'initiation, il y a, en premier lieu, la réglementation non pénalisante (Chelli et al., 2014) en vigueur en France qui impose aux sociétés cotées françaises d'inclure dans leur rapport de gestion les impacts de leurs activités pour plus de transparence, ce qui sous-entend de répondre aux besoins de multiples parties prenantes. Deuxièmement, GSE opérant dans un secteur hautement sensible aux questions de DD, subit des pressions provenant de différents acteurs. Elle doit tenir compte de ces questions dans ses offres de services. Aussi, étant une multinationale, les pressions concurrentielles l'amènent à considérer les questions de DD qui sont de plus en plus pris en compte dans les critères de choix des investisseurs (Eccles et al., 2014). Pour y répondre efficacement, GSE a recours à des normes non coercitives émises par des organismes privés (GRI, ISO, etc.) pour son reporting. La culture organisationnelle fondée sur une combinaison de considérations économiques, sociales et environnementales ainsi que la volonté de lier DD et création de valeur pour répondre aux intérêts disparates des parties prenantes (Perego et al., 2016) ont amené GSE à adopter une perspective pragmatique dans l'application de ces différentes lois et normes et à se lancer très tôt dans la démarche du RI.

Ces constats s'inscrivent dans les mêmes lignes que ceux trouvés par Lodhia (2015) qui a montré que le contexte d'affaires de l'entreprise favorise des approches innovatrices en matière de reporting. Ce contexte a incité l'entreprise étudiée par l'auteure (une banque commerciale australienne) à mettre en place une structure organisationnelle intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales plutôt que de les traiter comme des

silos séparés, ce qui lui a permis de passer à la production de rapports intégrés et de se différencier de ses concurrents et des autres organisations.

En nous appuyant sur le concept de la « normativité » (Chauvey et al., 2015a ; Bebbington et al., 2012) qui explique l'impact de l'évolution des normes et réglementations sur l'évolution de la qualité des informations divulguées (Chauvey et al., 2015a ; Bebbington et al., 2012 ; Belbare, 2008), nous avons constaté que c'est par son application des différentes lois et normes relatives à la publication des informations non financières que GSE a fait évoluer son RDD vers le rapport intégré et produit de ce fait de la normativité (Chauvey et al., 2015b ; Bebbington et al., 2012).

Bien que ces lois et règlements aient contribué à la diffusion de rapports intégrés sur trois années de suite, elles ont été également la cause de la suspension de cette diffusion, faisant ressortir l'idée sous-tendant le concept de normativité qui, selon Bebbington et al. (2012), correspond à la perception comme plus ou moins contraignante de la part des acteurs des lois et des normes avec pour conséquence une application plus ou moins stricte de ces réglementations. Ces constats s'inscrivent dans les mêmes lignes que ceux de Stubbs et Higgins (2018) et Dumay et al. (2017). Pour ces derniers, l'absence de réglementation coercitive (punitif) est une des barrières à la large diffusion du RI. Cependant, il convient de souligner que la réglementation peut présenter de potentiels biais (de Villiers et al., 2017). Ces auteurs soulignent en effet que les entreprises pourraient être plus tentées à ne faire que de la conformité en se préoccupant plus de la forme du rapport et négliger la qualité informative des informations qui y sont contenues. Disons au passage que ces craintes se justifient avec les résultats de Melloni et al. (2017) qui ont trouvé que les entreprises pionnières ayant adopté le RI utilisent le rapport intégré pour dissimuler leur faible performance financière et ne représente qu'une forme de gestion des impressions.

Comme Rogers (2003) l'a souligné, le contexte social a un impact positif comme négatif sur la diffusion de l'innovation. L'abandon de la diffusion du rapport intégré par GSE est une réponse de l'incertitude provenant du contexte réglementaire français. Les dirigeants ayant qualifié cette évolution de « superposition des lois ». Ces constats s'inscrivent dans les mêmes veines que ceux trouvés par Al-Htaybat et von Alberti-Alhtaybat (2018). Ces derniers ont remarqué que l'incertitude de l'environnement a eu un impact significatif dans la mise en œuvre du RI dans l'organisation étudiée. En réponse à l'incertitude de l'environnement, l'habitus de l'organisation s'est développé pour accepter cette incertitude et en faire une

opportunité. Dans le cas de GSE, le processus fût relancé et se perpétue grâce à des facteurs endogènes, notamment la gestion intégrée.

5.2 La routinisation du RI : l'incontournable construction sociale

Face donc à l'insuffisance des normes, la clé du succès de mise en œuvre a été le rôle majeur joué par la gestion intégrée. Nos constats ont montré comment cette dernière a été opérationnalisée par GSE tout en surmontant des obstacles qui sont apparus. La théorie de la communauté collaborative montre que la collaboration peut impliquer l'entreprise dans un processus de changement si les dirigeants impliquent de manière positive les parties prenantes dans le processus de changement. La participation et l'engagement des parties prenantes dans le plan stratégique montrent sa pertinence pour une gestion intégrée. Cette gestion intégrée recoupe clairement avec la phase d'implémentation du processus d'innovation dans une organisation correspondant à trois étapes (Rogers, 2003) :

1. Une étape de redéfinition et restructuration conduite par le comité de pilotage.
2. Une étape de clarification avec une les comités de déploiement et informatif.
3. Une étape de routinisation et poursuite de l'usage avec le comité de déploiement.

Il convient de remarquer que l'initiation de la nouvelle approche n'a pas apporté un changement radical, en ligne avec les conclusions de Higgins et al. (2014). D'après Rogers (2003), à l'étape de redéfinition, l'organisation opère une modification organisationnelle pour implanter l'innovation. Si un comité de pilotage fût nommé pour conduire la mise en œuvre de la nouvelle approche, ce dernier n'a pas mis en place un changement radical au point d'apporter un changement organisationnel. Si le comité de pilotage est arrivé à initier des échanges inter-départements sur des projets spécifiques, le fonctionnement au quotidien de l'organisation n'a pas évolué pour autant. « Le résultat actuel est le fruit d'un processus en cours » a souligné un dirigeant. Ceci intègre des logiques d'amélioration continue. Ce résultat cadre avec ceux de Al-Htaybat et Alberti-Alhtaybat (2018) qui ont également remarqué qu'il n'y a pas eu de changement radical de processus pour l'élaboration du RI, mais des changements plutôt progressifs par rapport aux processus et structures qui ont précédemment soutenu le rapport de DD. Mais nos constats sont contraires à ceux de Camodeca et Almicci (2017) et McNally (2017) qui soulignent qu'à cette étape de mise en œuvre du RI qu'il y a peu d'indications que la vision, les valeurs, les activités et les approches de base des organisations soient effectivement en train de changer.

La gestion du processus d'innovation à l'étape de la clarification est difficile et compliquée, a souligné Rogers (2003, p. 428). Nos constats s'inscrivent dans ce constat de Rogers (2003) puisque la mise en œuvre a été périlleuse avec des résistances qui sont apparues au cours du processus. Ces constats corroborent les constats de Maroun et McNally (2018) qui ont également relevé l'existence de résistances de la part de certains acteurs de l'organisation étudiée. Rogers (2003) souligne que cette étape consiste à une construction sociale. C'est justement le rôle joué par les comités mis en place pour permettre aux différents acteurs de l'organisation d'avoir une compréhension commune de la nouvelle approche. C'est le résultat d'une construction dans le temps à travers un processus social d'interaction humaine souligne Rogers (2003). Dans cette démarche, nos constats ont montré que la haute direction a joué un rôle important dans cette construction sociale, corroborant les constats de Lai et al. (2018). En effet, ce mode cognitif facilite le dialogue avec les utilisateurs du rapport intégré et lève les obstacles de résistance nés de la décision d'implémenter le RI comme nouvelles approche. Ainsi, pour surmonter les résistances constatées, la communication fût un levier actionné important. Ce constat rejoint les résultats de Vesty et al. (2018) qui ont souligné le potentiel du RI comme source narrative d'une forme socialisante de la responsabilité du fait des efforts des préparateurs pour établir un dialogue constructif avec un nombre croissant de parties prenantes.

Nos constats montrent cependant que malgré l'existence d'une « proto-gestion intégrée » (Feng et al., 2017), le concept de RI ou gestion intégrée reste encore floue pour les membres de l'organisation interviewés. Ce constat pourrait influencer négativement l'institutionnalisation dans le long terme de cette nouvelle approche, qui a d'ailleurs été en partie remise en question dans les années récentes.

6. Conclusion

Les faiblesses du système de reporting actuel à fournir une vision globale de la performance des entreprises ont amené à un appel pour l'évolution des différents rapports vers plus d'intégration. Depuis plusieurs années, l'environnement réglementaire français a connu différentes lois qui appellent à de plus en plus de responsabilités et de transparence dans les actions et communication des entreprises. Parallèlement à cette évolution de la réglementation coercitive, le contexte a également connu un enrichissement des directives sur les questions de DD élaborées par des organismes internationaux et appliquées de façon volontaire par les entreprises.

Nos constats ont montré que les réglementations coercitives n'ont pas été suffisantes pour institutionnaliser le RI. Face à la faiblesse des normes, c'est la gestion intégrée qui a joué un rôle important dans son implémentation. Pour mettre en œuvre la gestion intégrée, GSE a fait participer les parties prenantes dans le cadre d'une communauté collaborative.

Cette étude fait plusieurs contributions importantes à la littérature. Premièrement, elle montre les défis organisationnels relevés par une entreprise pour arriver à produire le rapport intégré. En effet, abandonner les façons traditionnelles de s'organiser pour de nouvelles pratiques organisationnelles présente en effet de nombreux défis à l'entreprise qui doit surmonter des forces inertielles soutenant les anciennes pratiques. L'entreprise a ainsi, par exemple, eu recours à des subterfuges pour amener des responsables de sites à collaborer dans le cadre du projet d'intégration.

Deuxièmement, contrairement à la majorité des recherches antérieures de diffusion et d'adoption qui portent plus sur les innovations technologiques, cette étude apporte un éclairage nouveau sur la théorie de la diffusion d'une innovation de type managérial qui modifie les mécanismes de gouvernance dans l'entreprise (Frias-Aceituno et al., 2014). En effet, elle a mis en lumière, d'une part, l'effet de l'évolution des facteurs institutionnels sur l'évolution du reporting d'une organisation et, d'autre part, elle montre comment la collaboration entre les différents acteurs intéressés de l'entreprise favorise la création de performance globale (Chauvey et al., 2015b).

Troisièmement, cette étude tente de corriger le biais relevé dans la littérature académique sur les innovations managériales qui s'est très peu penchée sur les cas d'abandon (Keupp et al., 2011 ; Rogers, 2003). Cet article montre que le RI en tant qu'innovation organisationnelle est

un processus long, assez complexe (Dubouloz, 2013 ; Alter, 2010), non définitif et soulève la question de la réversibilité d'une innovation.

Cependant, elle présente quelques limites. Une première limite réside dans le fait qu'il ne nous a pas été possible d'interviewer des gestionnaires de site d'opération de l'entreprise, puisque ce sont eux qui mettent en œuvre la politique de développement durable de GSE et qu'il pourrait s'avérer pertinent de recueillir leur perception de la gestion intégrée mise en place au sein de l'entreprise. Une deuxième limite est relative à l'impossibilité de participer aux travaux de production du rapport intégré dans le cadre d'une observation non participante afin de cerner les pratiques en cours dans l'entreprise en termes de collaboration. Les constatssont donc basés sur les opinions des trois personnes interrogées et sur notre analyse. Certes, cette limitation a été compensée par l'utilisation de plusieurs sources d'informations et d'entretiens avec des acteurs clés des questions de DD et de relation avec les parties prenantes afin de fournir une vue plus complète de l'ensemble du cas. La troisième limite est que l'étude ne porte que sur un cas unique, de sorte que sa validité externe et sa généralisation ne pourront être constatées qu'à partir de la réplication des résultats dans d'autres cas. En ce sens, notre étude ouvre la voie à d'autres recherches sur la génération du rapport intégré à partir du rapport de DD et communauté collaborative comme démarche de partage de vision de la valeur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams (S.), Fries J. et Simnett R., (2011). The Journey toward Integrated Reporting. *Accountants Digest*, 2011, 558, 1-41.
- Alter, Norbert (2010). L'innovation ordinaire, Paris, PUF 324 p.
- Al-Htaybat, K., et Alberti (von)-Alhtaybat, L. (2018). Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1435-1460.
- Atkins, J.F., Solomon, A., Norton, S., Nathan, L. J.(2015).The Emergence of Integrated Private Reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23, (1), 28-61.
- Bebbington, J., Kirk, E.A., Larrinaga, C. (2012). The Production of Normativity: A Comparison of Reporting Regimes in Spain and the UK. *Accounting, Organizations and Society*, 37, (2), 78-94.
- Beck, A.C., Dumay, J. and Frost, G.R. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141 (1), 191-205.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M.J. (2008). Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33 (4), p. 825–845.
- Brown, J., Dillard, J. (2014). Integrated Reporting: On the Need for Broadening out and Opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120-56.
- Camodeca, R., Almici, A. (2017). Implementing Integrated Reporting: Case Studies from the Italian Listed Companies. *Accounting and Finance Research*, 6, 2.
- Chauvey, J.N., Cho, C., Patten, D., Spring, S. (2015a). The Normativity and Legitimacy of CSR Disclosure: Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 789–803.
- Chauvey, J.N., Naro, G., Seignour, A. (2015b). Rhétorique et mythe de la Performance Globale - L'analyse des discours de la Global Reporting Initiative. *Critical Perspectives on Accounting*, 33 (2015) 79–91.

- Chelli, M., Durocher, S., & Fortin, A. (2016). Normativity in Environmental Reporting: A Comparison of Three Regimes. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 285–311.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25(1), 90-119.
- Churet, C., Eccles, R.G. (2014). Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26 (1), 56-64.
- David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? IXème Conférence Internationale de Management Stratégique Montpellier, 24 au 26 mai 2000. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2502-la-recherche-intervention-un-cadre-general-pour-les-sciences-de-gestion/download>
- Delbard, O. (2008). CSR legislation in France and the European regulatory paradox: An analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice. *Corporate Governance*, 8(4), 397–405.
- Deloitte (2015). IR: how does it fit in the UK corporate reporting landscape?”, Deloitte, London.
- Dubouloz, S. (2013). Les barriers à l’innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management. *Management international*, 17 (4), 121–144.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. and La Torre, M. (2017). Barriers to implementing the international integrated reporting framework: a contemporary academic perspective. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 461-480.
- Dumay, J. and Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control?”, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25, N° 4, p. 574-604.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. and Demartini, P. (2016). Integrated reporting: a structured literature review. *Accounting Forum*, 40 (3), 166-185.
- Dyer, W.G. Jr., Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management review*, 16(3), 613-

619.

Eccles, R.G., Krzus, M.P. et Ribot, S. (2015). «The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality». *John Wiley & Sons, New York*.

Eccles, R.G., et Serafeim, G. (2014). Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective » *Harvard Business School Working Paper*, n° 14-094.

Eccles, R.G., Krzus, M.P (2010). « One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy», *John Willey & sons, inc.*

Feng, T., Cummings, L., Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2),330- 353.

Flower, J. (2015). « The International Integrated Reporting Council: A Story of Failure ». *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.

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*, Vol. 44, p. 45-55.

Gibassier, D., Rodrigue, M. and Arjalies, D.L.(2018). Integrated reporting is like god – no one has met him, but everybody talks about him': the power of myths in the adoption of a management innovations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5),1349-1380.

Gond, J.-P., Herrbach, O. (2006). Corporate social reporting as a learning tool? A theoretical framework. *Journal of Business Ethics*, 65(4),359-371.

Gunarathne, N. and Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*, 32(4-5), 524-548.

Guthrie, J., Manes-Rossi, F. and Levy-Orelli, R. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*,25(4), 553-573.

- Haji, A.A. and Hossain, D.M. (2016). Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice: evidence from highly regarded integrated reporters. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 13(4), 415-444.
- Haller, A., Staden (van), C. (2014). The Value Added Statement – an Appropriate Instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1190-1216.
- Heckscher, C., Adler, P. (2006). « The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy». Edited by Charles Heckscher and Paul S. Adler. Oxford: Oxford University Press, 2006. x, 592 pp.
- Higgins, C., Stubbs, W., Tyron, L. (2014). Walking the Talk(s): Organisational Narratives of Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7)1090-1119.
- IIRC. (2013). The international < IR > Framework.
- Jensen, J. C. et Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach: Determinants of Integrated Reporting », *Business Strategy and the Environment*, 21(5) 299-316.
- Köhler, K., & Hoffmann, C. (2018). « Integrated Reporting: Bridging Investor Relations and Strategic Management». In A. Laskin (Ed.) *Handbook of Financial Communication and Investor Relations* (S. 209-220). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Krzus, M.P. (2011). Integrated reporting: if not now, when? *IRZ-Zeitschrift Für International Rechnungslegung*, 6, 271-276.
- Lai, A., Melloni, G. et Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: The role of preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1381-1405.
- Langley, A., (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691–710.

- Lodhia, S (2015). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective. *Journal of Bus Ethics*, 129, 585–598.
- Maroun, W. and McNally, M.A.(2018), « Is not always bad news: illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry» *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31 Issue: 5, pp.1319-1348.
- McNally, M.A., Cerbone, D. and Maroun, W. (2017). Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 481-504.
- Melloni, G., Caglio, A. and Perego, P. (2017). Saying more with less? Disclosure conciseness, completeness and balance in integrated reports. *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 36, N°. 3, p. 220-238.
- Moll, J., Major, M. and Hoque, Z. (2006). «The qualitative research tradition», in Hoque, Z. (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, Spiramus Press, London, pp. 375-398.
- Neuburger R. (1996). Approche constructiviste de l'étude de cas. Application au domaine des thérapies familiales ». Colloque Interface INSERM/FFP - 15 mars 1996.
- Oliver, J., Vesty, G. and Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 31(2), 228-248.
- Perego, P., Kennedy, S. and Whiteman, G. (2016). A lot of icing but a little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, 53-64.
- Piermattei, L. and Venturini, T. (2016). “Integrated reporting IR>: focus on integrated thinking”, available at: [content/uploads/2018/03/NIBR-IR-Focus-on Integrated Thinking-Handbook.pdf](#) (accessed 20 octobre 2018).
- Rensburg, R., Botha, E. (2014). Is Integrated Reporting the Silver Bullet of Financial Communication? A Stakeholder Perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40 (2), 144-52.

- Rinaldi, L., Unerman, J., Villiers (de), C. (2018). Evaluating the integrated reporting journey: insights, gaps and agendas for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5),1294-1318.
- Rivera-Arrubla, Y.A., Zorio-Grima, A., García-Benau, M.A. (2017). Integrated reports: disclosure level and explanatory factors. *Social Responsibility Journal*, 13 (1),155-176.
- Robertson, F. A., Samy, M. (2015). Factors Affecting the Diffusion of Integrated Reporting – a UK FTSE 100 Perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6 (2), 190-223.
- Rodrigue, M., Magnan, M., Boulianne, E. (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research*, 24, 301–316.
- Rogers, E.M. (2003). « Diffusion of Innovations », 5th ed., Free Press, New York, NY
- Rowbottom, N. and Locke, J. (2016). The emergence of integrated reporting. *Accounting and Business Research*, 46(1), 83-115.
- Setia, N., Abhayawansa, S., Joshi, M. and Huynh, A.V. (2015). Integrated reporting in South Africa: some initial evidence. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(3), 397-424.
- Simnett, R. and Huggins, A.L. (2015). Integrated reporting and assurance: where can research add value? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(1), 29-53.
- Solomon, J. and Maroun, W. (2012). Integrated Reporting: the Influence of King III on Social, Ethical and Environmental Reporting, The Association of Chartered Certified Accountants, London.
- Stubbs, W., Higgins, C. (2018). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147 (3), 489-508.

- Stubbs, W., Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-89.
- Van Staden, C. and Wild, S. (2013). "Integrated Reporting: Initial analysis of early reporters – an Institutional Theory approach" Paper presented at 3rd Sustainability Accounting Research Symposium, University of Canterbury, 30 August 2013.
- Vesty, G., Ren, C. and Ji, S. (2018). IR as a test of worth: a conversation with the Chairman of and IR reporting pilot organisation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31, N°. 5, p.1406-1434.
- Villiers (de), C., Hsiao, P.C.K. and Maroun, W. (2017).Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights, and directions for future research. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25 N°. 4, p. 450-460.
- Villiers (de), C., Venter, E.R. and Hsiao, P.C.K. (2017). Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting & Finance*, Vol. 57, N°. 4, p. 937-959.
- Villiers (de), C., Rinaldi, L., Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, Gaps and an Agenda for Future Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042- 67.
- Yin, R. K. (2013). Case study Research: Design and methods. Sage publications.

ANNEXE

Annexe A : Textes réglementaires de référence

<p>Loi relative aux régulations économiques (dite loi « NRE ») du 15 mai 2001</p>	<p>Introduit pour les sociétés cotées sur un marché réglementé une obligation de publier des données « sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité » (article L.225-102-1 du code de commerce). L'article 116 du Code de commerce instaure pour les sociétés cotées des indicateurs sociaux et environnementaux consolidés (2002) "</p>
<p>Loi Grenelle 1 du 03 août 2009</p>	<p>Précise notamment en son article 53 que « la qualité des informations sur la manière dont les sociétés prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité et l'accès à ces informations constituent des conditions essentielles de la bonne gouvernance des entreprises ».</p>
<p>Loi Grenelle II du 12 juillet 2010</p>	<p>L'article 225 de la loi Grenelle II qui vient compléter les dispositions prévues à l'article L.225-102-1 du code de commerce prévoit notamment :-une liste d'information à publier par voie de décret; -une présentation consolidée des données (référence aux articles L.233-1 et L.233-3 du code de commerce); -un objectif de comparabilité des données (sur 2 années); -un contenu de l'information élargi aux « engagements sociétaux en faveur du développement durable »; -une vérification par un organisme tiers indépendant.</p>
<p>Loi Warsmann IV du 22 mars 2012</p>	<p>– Modifie l'article L.225-102-1 du code de commerce notamment pour :-Prévoir deux listes différenciées d'informations à publier, selon un critère de cotation.-Prévoir une dispense de rapport pour les filiales dont la société mère réalise un rapport consolidé;-Reporter l'application du dispositif aux exercices ouverts après le 31/12/2011</p>
<p>Décret N 2012-557 du 24 avril 2012 fixant les modalités d'application de la loi Grenelle II</p>	<p>Requiert un reporting annuel (articles R.255-104, R.225-105 et R.225- 105-1 en imposant notamment aux sociétés : - d'expliquer leur politique en faveur de DD et de la RSE; -de fournir la liste des informations demandées sur deux exercices; -d'indiquer, le cas échéant, les informations demandées non renseignées et d'expliquer pourquoi elles ne le sont pas.</p>
<p>Décret n°2016-1138 du 19 août 2016</p>	<p>Complète le dispositif réglementaire existant avec une reformulation des items relatifs à l'économie circulaire plus un ajout concernant le gaspillage alimentaire et une définition élargie de la mesure des impacts sur le changement climatique</p>
<p>L'ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017 et du décret n°2017-1265 du 9 août 2017</p>	<p>Portent sur la transposition de la directive européenne du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières. Ces derniers textes ne seront</p>

Annexe B : Référentiels non règlementaires

Pour les engagements et le management :	Principes directeurs de l'OCDE ; Conventions de l'OIT ; Norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations ; principes du Global Compact (Nations Unies); ODD - Objectifs de Développement Durable (PNUD United Nations Développement Programme).
Pour le management :	Norme ISO 9001 pour la certification de la qualité ; Norme ISO 14001 pour la gestion environnementale ; Norme ISO 50001 pour la gestion énergétique ; Référentiel OHSAS 18001 pour la sécurité et la santé au travail ; Certification MASE pour le système de management intégré en milieu chimique ; Ecocert : Système de management de la biodiversité ; Ecocert : système de management climat.
Pour le reporting :	Grille du GRI3 (Global Reporting Initiative) ; Bilan social selon le Code du travail.

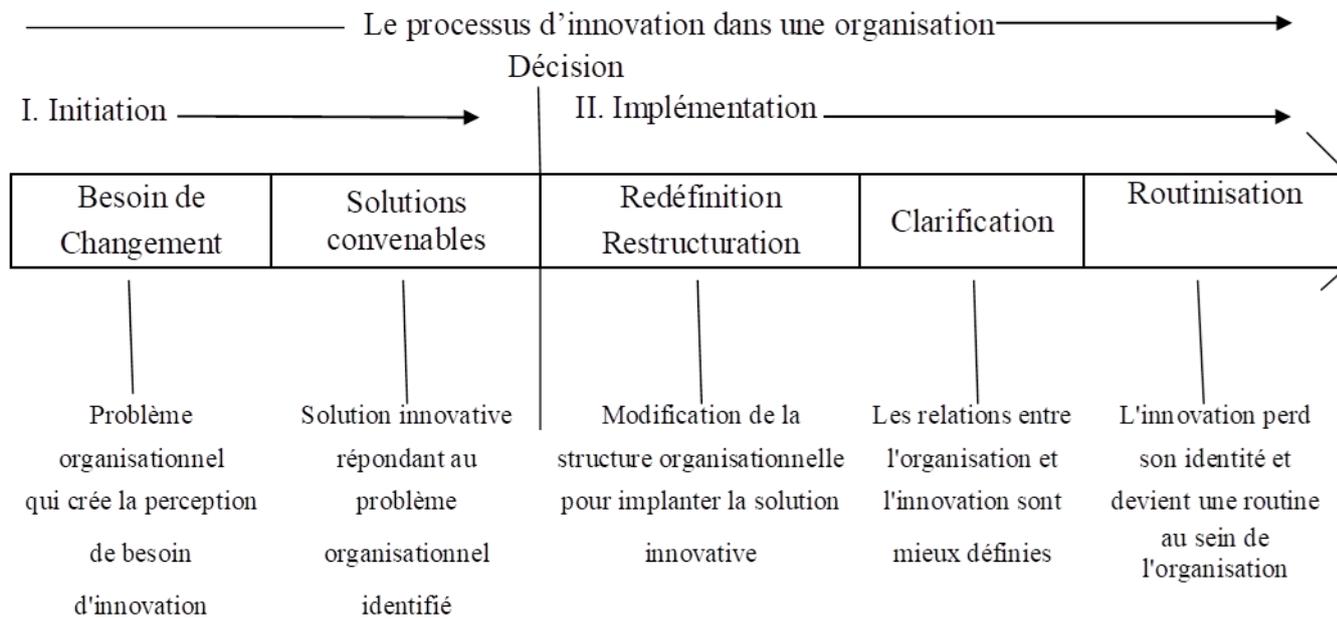
Annexe C : Grille d'entretien

1. Quelles sont les motivations de cette mobilisation autour du reporting intégré dans votre entreprise ?
2. Quel est le rôle de la législation dans l'intégration des questions de DD dans le modèle d'affaire?
3. Que recouvre, selon vous, les concepts de "Reporting intégré" et de "gestion intégrée" pour votre entreprise ?
4. De quelle façon les enjeux de votre entreprise sont-ils modifiés par la mise en œuvre d'une stratégie de gestion intégrée ?
5. Quelles sont les impacts de la mise en œuvre de cette approche sur la structure de l'entreprise ?
6. Quelles sont les implications de la prise en compte de cette nouvelle approche sur la définition de la stratégie de votre entreprise, en particulier celle relative aux questions de DD?
6. Quelles sont les implications de cette stratégie sur le système de reporting?
7. Pouvez-vous me décrire, pour un ou deux processus de reporting de l'entreprise, comment ceux-ci ont été gérés en fonction de cette nouvelle approche.

Annexe D : Listes des documents consultés (sources secondaires)

Titre	Type de document
Document de référence 2005-2017	Documents (13)
Rapport RSE 2006-2012	Documents (7)
Rapport annuel intégré 2013-2017	Documents (6)
Rapport indicateurs GRI 2013-2017	Documents (4)
Vidéos sur les différentes innovations de GSE	Vidéo
Vidéo sur l'évolution du modèle économique de GSE	Vidéo
Présentation du PDG sur la stratégie RSE du Groupe	Vidéo
Document Assemblée Générale des actionnaires	Documents
Entrevues du PDG	Vidéo
Blog de l'entreprise	Documents
Newsletter	Documents
Codes éthiques	Documents

Annexe E : Les cinq étapes du processus d'innovation dans une organisation



Source : adapté de Rogers (2003 p.421)

Chapitre 4 - Article 3

Le reporting intégré : le rôle des attributs perçus dans la décision de son adoption par les sociétés cotées françaises

Résumé

L'objectif de cette étude est d'identifier les caractéristiques intrinsèques du RI mise en œuvre par les entreprises cotées françaises pionnières ayant eu recours au cadre de l'IIRC. Comme innovation managériale, le RI est une approche toujours en quête de sens. Les constats de notre analyse fondée sur huit entretiens semi-directifs avec des gestionnaires de quatre entreprises cotées françaises pionnières ayant adopté le cadre de l'IIRC montrent que la perception de l'avantage relatif et la possibilité d'essai sont des facteurs motivant son implémentation. En revanche, la complexité et la compatibilité du cadre de l'IIRC avec les pratiques actuelles des entreprises créent de l'incertitude chez les entreprises adoptantes et doivent être surmontées à travers la gestion intégrée pour une routinisation de la nouvelle approche.

- Article présenté au congrès annuel de l'Association Canadienne des Professeurs de Comptabilité (ACPC), Ottawa (Canada), 30 mai au 1^{er} juin 2019.

1. Introduction

Le rapport intégré est un document unique qui intègre les informations financières et non financières jugées matérielles de l'entreprise (Eccles et Krzus 2010, p. 10) pour plus de transparence et d'engagement vis-à-vis des principales parties prenantes. Son ambition est d'expliquer la façon d'atteindre la vision de l'entreprise, soutenue par ses valeurs, exécutée par la direction, contrôlée par le comité de gouvernance en utilisant les différentes ressources relatives au capital financier, au capital intellectuel, au capital social et au capital environnemental (Abeysekera, 2013). Il est le résultat de l'adoption de l'approche du reporting intégré (RI).

Processus conduisant à la production périodique du rapport intégré (IIRC, 2013), le RI est une approche complexe comme le souligne l'extrait suivant :

« integrated reporting is a complex process involving a sequence of activities rather than merely an outcome in the form of an integrated report [...] and for an effective integrated report [...] organisations need to consider the entirety of business operations [...]...and associated structures and processes » (Lodhia (2015, p. 597).

Ce processus est basé sur la gestion intégrée qui consiste, pour une organisation, à avoir une vision holistique des relations et interdépendances entre les diverses unités d'exploitations et fonctions par élimination des silos, mais aussi des capitaux qu'elle utilise ou qu'elle altère (IIRC, 2013 p.33). Le cadre a en effet défini six capitaux (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et environnemental) qui consistent en des stocks de valeur qui sont soit augmentés, soit réduits ou soit transformés à travers les activités et les réalisations de l'organisation.

C'est en décembre 2013, que l'International Integrated Reporting Committee (IIRC) a divulgué son cadre de référence à la suite de son projet pilote lancé en Septembre 2011 (Cheng et al., 2014 ; Eccles et Serafeim, 2014 ; Lambooy et al., 2014) dans un souci d'harmonisation et de comparabilité du RI (Eccles et Serafeim, 2014, Deloitte, 2013). Soulignons que le RI était déjà présent dans la pratique des entreprises avant la sortie du cadre de l'IIRC (Beck et al., 2017). Ce cadre vise à accompagner les entreprises à introduire le RI et la gestion intégrée au sein de leurs pratiques d'affaires comme norme de reporting (IIRC, 2014). Cet objectif de faire du RI la norme en matière reporting et de voir le cadre de l'IIRC universellement

accepté est loin d'être atteint (Dumay et al., 2017 ; Dumay et al., 2016 ; du Toit, 2017 ; Simnett et Huggins, 2015). En effet, même si depuis la publication de ce cadre beaucoup d'entreprises à travers le monde ont diffusé un rapport intégré (Humphrey et al., 2017) sa diffusion demeure encore faible (Dumay et al., 2017). Aussi, Adams (2017) souligne que les entreprises publient ce qu'elles appellent rapport intégré en ayant recours à différents cadres.

L'IIRC, du fait de cette faiblesse de l'adoption de son cadre, appelle à plus de recherches afin d'avoir un retour d'expériences des acteurs ayant mis en œuvre le RI en adoptant son cadre et d'approfondir la connaissance des facteurs motivants et bloquants son implémentation (Dumay et al., 2017 ; IIRC, 2017). Le RI appelle en effet l'organisation à équilibrer deux logiques apparemment contraires (économique et sociétale) qui s'enchevêtrent et s'opposent, et où généralement la rationalité économique supplante la sociétale du fait de la place accordée aux apporteurs de capitaux financiers (Flower, 2015; Thomson, 2015; Milne and Gray, 2013). C'est en effet à un véritable défi (Gibassier et al., 2018 ; Dumay et al., 2017) que font face les entreprises qui se lancent dans ce processus d'intégration d'informations financières et non-financières. Le premier objectif de cette étude est de répondre à cet appel en exposant l'expérience d'entreprises cotées françaises ayant eu recours à ce cadre pour mener leur démarche d'implantation du RI.

Les recherches académiques actuelles ayant abordé le processus d'adoption de cette innovation et comment les entreprises procèdent à son implémentation restent encore limitées (Gibassier et al., 2018; McNally et al., 2017). Ainsi les mécanismes internes des pionnières ayant adopté le RI pour gérer leur processus de production de rapports et comment cette nouvelle approche stimule des mécanismes de divulgation novateurs ont été analysés par quelques auteurs (Gibassier et al., 2018 ; Adams, 2017 ; Guthrie et al., 2017 ; Macias et Farfan-Lievano, 2017 ; Lodhia, 2015 ; Higgins et al., 2014 ; Stubbs et Higgins, 2014). Force est de constater que toutes ces études font abstraction des caractéristiques intrinsèques de cette innovation dans le processus de sa mise en œuvre.

La présente étude contribue à réduire ce gap en tentant de répondre à la question de recherche suivante: comment les attributs perçus de l'innovation façonnent les différentes pratiques de reporting intégré et de gestion intégrée des entreprises adoptantes ? Notre étude complète les études précédentes et élargit la littérature existante sur le RI en exposant les perceptions de dirigeants sur les attributs du RI qui ont contribué à réussir son implémentation au sein de leur

organisation. Il s'agit d'étudier, sur la base des perceptions des managers ayant participé à l'implémentation du RI, les avantages au niveau organisationnel, les principaux obstacles rencontrés et comment ont-ils été surmontés dans l'adoption de cette nouvelle approche de reporting.

Dans cet article, nous partons du postulat que le rapport intégré constitue une innovation managériale et faisons appel au cadre théorique de la diffusion des innovations (TDI) de Rogers (2003) pour cerner la perception qu'ont les managers des caractéristiques de cette nouvelle approche de reporting et de son utilité par rapport aux anciennes pratiques de reporting. Comme c'est une nouvelle approche dans le domaine du reporting (de Villiers et al. 2014 ; Lodhia, 2015) en quête de sens (Dumay et al. 2016), la TDI peut aider à cerner comment les agents de changement perçoivent ses caractéristiques et quels aspects de l'innovation méritent d'être améliorés (dimensions prospectives) pour amener les entreprises à prendre des décisions éclairées sur son adoption.

À la suite de huit entretiens semi-directifs avec les huit dirigeants de quatre entreprises du CAC 40 ayant publié des rapports intégrés et complétés par l'analyse de tous les rapports intégrés diffusés par ces entreprises, nos constats viennent confirmer le caractère complexe du RI (Dumay et al., 2017 ; Lodhia, 2015 ; van Bommel, 2014) puisqu'il n'amène pas les organisations étudiées à opérer de profonds changements dans leur processus de reporting, confirmant ainsi les résultats de Stubbs et al., (2014) . Cette étude est assez originale parce qu'elle présente une étude de cas multiple sur l'implémentation du RI dans plusieurs entreprises françaises.

Ce travail vise plusieurs contributions. Premièrement, il contribuera à l'enrichissement de la littérature sur le reporting intégré en analysant de façon empirique les avantages perçus de cette nouvelle approche. Deuxièmement, il contribuera au développement du reporting en étudiant l'impact de cette nouvelle approche sur l'évolution des pratiques de divulgation des entreprises françaises. En effet, contrairement aux recherches en comptabilité dont les contributions sont souvent déconnectées des pratiques comptables (Dumay et al., 2016 ; Bebbington et al., 2014), notre recherche, du fait qu'elle recueille des points de vue d'acteurs ayant mis en œuvre ou participé à la mise en œuvre de l'intégration de différentes catégories d'informations dans un document unique, sera utile au succès de la diffusion du RI.

Après une présentation de notre cadre d'analyse à la section 2, nous allons exposer notre méthodologie à la section 3. À la section 4, nous présenterons nos constats. La section 5 sera consacrée à la discussion de nos constats. Et enfin, la conclusion sera exposée à la section 6.

2. Cadre d'analyse

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps les écrits antérieurs qui ont abordé les avantages et les insuffisances du RI en particulier l'approche défendue par l'IIRC. Dans un deuxième temps, nous exposerons les approches théoriques mobilisées pour comprendre l'adoption du RI par les sociétés cotées françaises.

2.1 Revue de littérature

Bien que limitée, la littérature académique sur le RI se développe et contribue à l'émergence de connaissances sur les apports de cette nouvelle approche à la comptabilité et sur les insuffisances du seul cadre (IIRC) actuellement disponible à véritablement faire évoluer les questions de DD dans les rapports intégrés. Si différents types d'avantages sont recensés dans la littérature sur cette nouvelle approche qu'est le RI, il convient également de mentionner un certain nombre de contradictions et d'incohérences dans les propositions de l'IIRC pour opérationnaliser le reporting intégré.

De l'accroissement des connaissances des dirigeants à l'amélioration des informations mises à la disposition des utilisateurs

Comme nouvelle approche de reporting (Gibassier et al., 2018; de Villiers et al., 2014; Lodhia, 2014), le RI contribue à l'affinement de l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion dans l'objectif d'augmenter la performance de l'entreprise (Birkinshaw et Mol, 2008). Rappelons qu'une « innovation managériale est une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant » (Alcouffe et al., 2003).

L'implémentation du RI permet aux managers d'avoir une vue plus globale de la stratégie et des performances de l'entreprise pour mieux expliciter la relation entre performance financière et non - financière (Dumay et al., 2017; Eccles et al., 2010). En effet comme le souligne Adams (2015), la mise en œuvre de cette nouvelle approche conduit la direction de chaque organisation à adopter une perspective de « long – terme » dans la définition du modèle d'affaires, à revoir la manière dont elles créent de la valeur et pour qui, par une analyse stratégique des questions matérielles et des risques (Adams, 2015). Au titre des avantages internes, la littérature a souligné qu'avec cette approche, les divisions qui peuvent être améliorées sont identifiées, une meilleure gestion des risques est opérée (Hampton, 2012), les processus et systèmes de production sont rendus plus efficaces (Eccles et Armbruster, 2011) avec élimination des silos dans les organisations (Roberts, 2011). En effet, comme nouvel outil de reporting, le RI est capable de supporter et de faciliter les échanges et collaborations intra-organisationnels entre différents acteurs impliqués dans la gestion des coûts (Atkins et al., 2015; Baretta et Busco, 2011).

Sur le plan externe, le RI est en priorité destiné à satisfaire les besoins des apporteurs de capitaux financiers (IIRC, 2013). Mais avec cette approche, l'entreprise répond aussi bien aux besoins des investisseurs traditionnels qu'aux besoins d'investisseurs socialement responsables (Vesty et al., 2018 ; Eccles et Serafeim, 2014 ; Eccles et Armbruster, 2011) qui font de la durabilité un élément important de leurs décisions d'investissement (Maroun et McNally, 2018 ; Vesty et al., 2018 ; Eccles et Serafeim 2014 ; Eccles et Armbruster, 2011). C'est une démarche qui assure une meilleure communication avec toutes les parties prenantes (Maroun et McNally, 2018; Eccles et Serafeim, 2014; Hampton, 2012; Eccles et Armbruster, 2011). Ceci contribue à un renforcement de la réputation et de la marque de l'entreprise, surtout si elle est pionnière dans son secteur ou dans son pays à l'avoir adopté (Eccles et Serafeim 2014; Hampton, 2012; Eccles et Armbruster, 2011). Et enfin, il réduit le risque de réputation, grâce à de meilleures communications avec toutes les parties prenantes et une meilleure compréhension de leurs attentes (Hampton, 2012).

Cet engagement avec l'ensemble des parties prenantes est réfuté par Maxi (2014) qui souligne que les avantages attendus d'une révision de modèle économique par intégration des questions de DD ne sont pas perçus comme facteurs motivants de production de rapports intégrés. L'auteur mentionne que les managers sont plus motivés par l'aspect de légitimation, de promotion de la réputation de leur entreprise que par la satisfaction des besoins des parties

prenantes dans la préparation et la divulgation de rapport intégré. Pourtant, la fonction principale du reporting intégré serait de cerner et de divulguer aux apporteurs de capitaux comment l'organisation crée de la valeur à court, moyen et long terme (IIRC, 2013).

Cette notion de « valeur » et « création de valeur » est jugée confuse, vague et ambiguë (Flower, 2015; Thomson, 2015; Bebbington et al., 2014 ; Humphrey et al., 2014). Est-ce qu'elle est créée pour la société, pour les parties prenantes, pour les générations présentes et futures? Se référant à l'alinéa 1.7 du cadre de travail de l'IIRC, Flower (2015) souligne qu'il s'agit plus de « valeur pour les investisseurs », fournisseurs de capital financier. L'ambiguïté est également présente autour des capitaux qui constituent les sources (entrepôt) de valeur (IIRC, 2013). Les auteurs mentionnent que l'IIRC accepte que le rapport intégré enregistre l'impact des différentes formes de capital sur l'entreprise, mais ce rapport ne tient pas compte de l'impact de l'entreprise sur certains capitaux du fait qu'ils ne sont pas la propriété de l'entreprise ou ne participent pas directement au processus de production de l'entreprise bien qu'ils aient un effet important sur sa capacité à créer de la valeur (Flower, 2015).

Rappelons que l'objectif que s'est assigné l'IIRC est d'apporter plus de cohérence dans le système actuel d'information financière, en créant un cadre de reporting mondialement accepté qui intègre l'information financière, environnementale, sociale et de gouvernance dans un format clair, concis, cohérent et comparable (Thomson, 2015). Il souhaite ainsi identifier tous les capitaux dont dépend la performance de l'organisation et montrer dans quelle mesure son modèle de gestion est soutenable (durable) par l'intégration des intérêts de l'ensemble des parties prenantes (Thomson, 2015; IIRC, 2011). Dans le même temps, le cadre de l'IIRC mentionne que le premier destinataire des rapports intégrés est l'apporteur de capital financier, reconnaissant de ce fait la suprématie de ce dernier sur les autres dans ses préoccupations (Flower, 2015; Humphrey et al., 2014). Si Adams (2015) voit dans ce choix un certain pragmatisme de la part de l'IIRC (s'assurer d'une large adoption du cadre par la majorité des entreprises), d'autres ont qualifié cette orientation de l'organisme de regrettable, puisqu'elle manque ainsi l'occasion de développer un cadre qui amènerait à traiter plus largement des questions de DD dans le reporting des entreprises (Bebbington et al., 2014; Milne et Gray, 2013).

Brown et Dillard (2014) ont procédé à une analyse du cadre de l'IIRC pour savoir comment ses propositions favorisent ou entravent les pratiques de gestion durables. Les auteurs

soutiennent que le rapport intégré, tel que proposé par l'IIRC, fournit une approche très limitée et parcellaire de la divulgation des questions de DD. Cette position de Brown et Dillard (2014) est confortée par Buhr et al. (2014) qui trouvent que l'orientation de l'IIRC n'augure rien de bon pour la responsabilité sociale ou le développement durable¹⁷. Le cadre de l'IIRC a « abandonné » la question de soutenabilité (Flower, 2015; Milne et Gray, 2013) qui est son objectif initial. Milne et Gray (2013,) soulignent que le RI est plus tourné vers les investisseurs et qu'il est totalement silencieux sur les questions de responsabilité ou de DD.

L'inclusion d'informations sur les questions de DD dans les rapports traditionnels destinés aux investisseurs devrait améliorer la capacité des gestionnaires à développer des modèles d'affaires qui reflètent les relations complexes et inextricables entre les questions économiques, de gouvernance, environnementales et sociales (Eccles et Krzus, 2010). Le cadre de l'IIRC a donc manqué son accompagnement des entreprises d'arriver à équilibrer l'impératif de leur viabilité à long terme qui s'appuie sur la création de valeur économique avec les exigences de compétitivité et de rentabilité à court terme (Brown et Dillard, 2014).

De la difficile conciliation de différentes logiques au sein de l'entreprise

Produire un rapport intégré demande de confronter deux discours, fondés sur deux principes contradictoires: le court terme pour les actionnaires et le long terme pour les autres parties prenantes (Higgins et al., 2014). Le premier discours axé sur le court terme, remarquent les auteurs, est relatif au RI conçu comme un récit interne sur les politiques capables de répondre aux défis de protection des intérêts des investisseurs. Le second discours tourné vers le long terme considère le RI comme un moyen de communication qui est conforme à un nouveau cadre mondial de reporting qui élargit le modèle d'affaires de l'entreprise à d'autres facteurs de création de valeur. Les auteurs affirment que l'adoption simultanée de ces deux récits a le potentiel de mettre en place différents rapports intégrés car ils impliquent différents jugements d'importance et ont des implications différentes pour les responsabilités du gestionnaire. Ces contradictions sont résolues par un ou plusieurs des trois « dialogues » basés sur le temps, la stratégie d'entreprise, ainsi que les engagements prospectifs.

¹⁷ Les auteurs déclarent : « *The IIRC shows every sign of determining the shape of the future and that does not bode well for accountability or sustainability* » (Buhr, Gray et Milne, 2014, p. 65).

De même, Van Bommel (2014) a examiné la multiplicité des points de vue sur le RI et a cerné les possibilités et les obstacles pour concilier ces multiples positions et ainsi, grâce à un compromis, gagner en légitimité. L'auteur explique que le RI combine des logiques disparates et contradictoires d'ordre industriel, financier, civique et environnemental. Ces différentes logiques d'évaluation doivent être réconciliées sur la base d'un compromis afin que le RI devienne une pratique légitime. Un tel compromis demande que les intérêts des différentes parties prenantes soient pris en compte et d'éviter d'entretenir de l'ambiguïté. Van Bommel (2014) explique que la légitimité des préoccupations est constamment « gérée » par des compromis renégociés. L'auteur suggère le compromis comme un moyen possible de concilier les différences (les autres moyens peuvent être trouvés en soutenant l'ordre dominant ou par des accords privés). Van Bommel (2014) se concentre sur trois mécanismes qui contribuent à expliquer la dynamique parvenant à un compromis légitime: « la création d'un intérêt commun, éviter la clarification et maintenir l'ambiguïté et la plasticité ».

Bien que le modèle d'affaires sur lequel le RI repose puisse aider à élargir la gamme des enjeux pris en compte dans les rapports de l'organisation, il reste une approche idéologique fermée et ne permet pas d'amener une réflexion critique sur les pratiques courantes. Les raisons de cette limite peuvent être recherchées dans la composition de la gouvernance de l'IIRC, soulignent certains auteurs. Thomson (2015) souligne en effet que le Conseil est marqué par la domination des professions comptables, des préparateurs et des régulateurs qui représentent plus de la moitié de l'organe de direction et l'absence des organisations qui ont favorisé la comptabilité sociale et environnementale. Cette situation témoigne de l'ambiguïté de la réforme annoncée du système actuel de reporting financier. Ce constat est également fait par Humphrey et al. (2014) qui ont exposé la stratégie déployée par l'IIRC pour garantir sa légitimité dans le domaine du reporting des entreprises. S'appuyant sur la théorie de Suddaby et Viale (2011), les auteurs montrent la façon dont les professionnels reconfigurent les domaines organisationnels et soulignent un certain nombre d'éléments distinctifs dans le développement du reporting intégré par l'IIRC. L'analyse de Humphrey et al. (2014) montre les compromis et gages donnés aux organisations professionnelles comptables par l'IIRC pour reconfigurer le domaine de reporting d'entreprise. Ainsi ces organismes ont obtenu des assurances formellement écrites que l'IIRC ne colonisera pas leur « chasse gardée » de production d'informations d'entreprises.

Dans une analyse critique détaillée, Van Bommel (2014) observe que le déséquilibre de pouvoir entre acteurs est perceptible, ce qui suggère qu'il pourrait être difficile de positionner le RI comme un compromis légitime durable car il n'est pas entièrement régi par les mécanismes de réconciliation (Chauvey et al., 2015). Soulignons que concilier les finalités financières de l'entreprise basées sur des objectifs à court terme avec les finalités sociétales qui sont plus tournées vers une stratégie d'entreprise de long terme (Higgins et al., 2014 ; Van Bommel, 2014) demande de repenser l'économie et l'entreprise. Pour y arriver, il faut arriver à poser un pont entre les questions de développement durable et la comptabilité (Bebbington et al., 2014, p. 9) afin d'intégrer la plupart des externalités sociales et environnementales dans la comptabilité, l'information financière et de gestion.

Si la littérature a analysé différents facteurs pouvant motiver l'adoption du RI, aucune n'a étudié l'impact des attributs perçus sur cette adoption et comment cela impacte les pratiques des organisations dans le processus de divulgation d'une performance globale (Chauvey et al., 2015). Nous allons donc dans la section suivante, présenter comment les attributs perçus jouent un rôle dans l'adoption d'une innovation.

2.2 Les attributs perçus dans l'adoption d'une innovation

Rogers (2003) décompose le déroulement de l'adoption dans le temps par un individu ou toute unité organisationnelle en cinq phases (cf figure n°1.2 du chapitre introductif). Il y a :

- la connaissance : c'est la phase où l'individu ou toute unité décisionnelle est exposé à l'innovation, recueil des informations pour acquérir une meilleure compréhension. Il réagit en fonction son profil personnel et du système social dans lequel il évolue. Rogers (2003) souligne que les entreprises innovantes sont plus interconnectées que les autres et cette interconnexion passe par le biais de réseaux interpersonnels dans leur système social que les moins innovantes ;
- la persuasion : ici, l'individu ou toute unité décisionnelle développe une attitude favorable ou défavorable à l'endroit de l'innovation. Rogers (2003) souligne que les entreprises innovantes sont plus interconnectées que les autres et cette interconnexion passe par le biais de réseaux interpersonnels dans leur système social que les moins innovantes. C'est l'étape cruciale du modèle de Rogers, celle où l'individu amorce une prise de position au sujet de l'innovation en se basant sur les cinq grandes caractéristiques de l'innovation (voir plus bas) ;

- la décision : c'est la phase au cours de laquelle l'individu ou toute unité décisionnelle s'engage dans des activités d'utilisation/évaluation, lui permettant d'adopter ou de rejeter l'innovation ;
- l'implémentation : l'individu ou toute unité décisionnelle met en œuvre la nouvelle idée ;
- la confirmation : l'individu tente d'obtenir des informations venant, *a posteriori*, renforcer son choix.

Dans ce modèle, l'emphase est mise sur la persuasion, phase au cours de laquelle cinq principaux attributs définissent les caractéristiques perçues d'une innovation. Au nombre des variables explicatives du rythme d'adoption et de diffusion d'une innovation, Rogers (2003) a mentionné qu'il y a : les attributs perçus de l'innovation (avantage relatif, compatibilité, complexité, possibilité d'essai et caractère observable) ; le type de décision d'adoption (optionnelle individuelle, optionnelle collective et imposée) ; les canaux de communication (médias de masse et interpersonnels) ; la nature du système social (normes, réseaux, etc.) et les efforts promotionnels des agents de changement.

Selon Rogers (2003), l'apparition d'une innovation fait naître un certain degré d'incertitude sur la décision de l'adopter ou non chez le public concerné par cette innovation. Cette incertitude les conduit à une quête d'informations pour évaluer les facteurs intervenant dans la prise de décision. Les caractéristiques intrinsèques de l'innovation permettent donc d'expliquer la décision de son adoption. Ce sont les innovations perçues par les individus ou les entreprises comme ayant un avantage relatif important, faisable, observable, moins complexe, et compatible, qui seront plus rapidement adoptées (Rogers, 2003,).

L'avantage relatif est le critère suivant lequel l'innovation est perçue comme meilleure que l'idée qu'elle remplace ou qu'elle est censée remplacer. Il doit être mesuré en termes économiques (analyse coût / bénéfice). Mais les facteurs de prestige social, de commodité et de satisfaction sont également importants. C'est la nature de l'innovation qui détermine le type d'avantage prédominant (Moore et Benbasat, 1991). Dans le cas particulier du RI, sa capacité à faire évoluer les questions de DD par rapport au système actuel doit rentrer en ligne de compte. Ce qui n'est pas le cas du modèle que propose actuellement l'IIRC (Dumay et al., 2017 ; Flower, 2015 ; Thomson, 2015 ; Milne et al., 2013). Ainsi, plus l'avantage relatif est élevé, plus elle sera adoptée.

Concernant la possibilité d'essai, l'auteur mentionne qu'elle représente la mesure suivant laquelle une innovation peut être expérimentée sur une base limitée avant son adoption dans une large mesure. Ceci permet de réduire l'incertitude autour de cette innovation (Silk et al., 2014) et augmente la probabilité de son adoption (Roger, 2003).

L'observabilité est la mesure suivant laquelle les résultats d'une innovation sont visibles pour les autres. Cette visibilité stimule des discussions entre pairs (voisins) de la nouvelle idée (Rogers, 2003). Elle réduit l'incertitude et peut stimuler l'adoption du RI (Silk et al., 2014). Cette caractéristique influence la formation d'une attitude vis-à-vis de l'innovation.

La complexité, quant à elle, est le critère suivant lequel une innovation est perçue comme difficile à comprendre et à utiliser. Cette difficulté rend son adoption improbable (Rogers, 2003). La connectivité, un des principes directeurs de l'IIRC et cœur de l'intégration (Eccles et al., 2015) est très difficile à atteindre (Eccles et al., 2015 ; Paternostro, 2013). Il faudra vérifier comment surmonter cette difficulté pour faire du RI une réalité en France.

Enfin, la compatibilité qui est la mesure suivant laquelle une innovation est perçue comme étant compatible avec les valeurs existantes, les expériences passées et les besoins des adoptants potentiels. Un individu ou une organisation adopterait plus aisément l'innovation qui est en phase avec leurs valeurs, croyances préexistantes (Silk et al., 2014 ; Westphal, 2009).

La réussite d'une innovation dépend donc de son « acceptabilité sociale ». En effet, c'est de la perception des acteurs sociaux des avantages apportés par l'innovation que dépend son succès. Nous supposons donc que les attributs de l'innovation qu'est le RI peuvent avoir une influence quant à son développement.

3. Méthodologie

Pour améliorer la compréhension du processus d'adoption et d'implémentation du RI et identifier les obstacles surmontés, nous avons opté pour une démarche qualitative (Langley, 1997). Elle repose sur quatre études de cas d'entreprises du CAC 40, chaque cas permettant de confirmer ou d'infirmer les inférences tirées des autres dans une logique de réplification (Macias et Farfan-Lievano, 2017). Elle permet d'appréhender à la fois les obstacles perçus par différents acteurs des entreprises et l'enchaînement des phases du processus dans le temps

(Miles & Huberman, 2003).

3.1 Collecte des données

Des données primaires ont été recueillies par entretiens semi-directifs auprès d'acteurs d'organisations ayant divulgué le rapport intégré. Les entretiens ont eu lieu de septembre 2017 à janvier 2018. Les rubriques du guide d'entretien ont été réalisées à partir des propositions du cadre de la TDI (caractéristiques de l'innovation) et de notre revue de littérature.

Lorsque nous avons entamé cette étude en 2016, seulement cinq entreprises du CAC 40 avaient produit un rapport nommé rapport intégré. Nous avons contacté ces cinq entreprises pour les solliciter de participer à la recherche. Nous avons reçu une réponse positive de trois d'entre elles. Concernant la quatrième, c'est au cours d'une manifestation regroupant les directeurs de développement durable (C3D) des entreprises françaises que nous nous étions rapprochés de sa directrice de DD et qui avait été séduite par notre projet et accepté d'y participer. Notre échantillon final est composé de quatre entreprises cotées françaises présentant une variété en termes de caractéristiques (Secteur d'activité, cotation "capitalisation boursière", effectif (Tableau 4.1) permettant ainsi d'opérer des comparaisons pertinentes.

Tableau 4.1 : liste des sociétés dont les rapports intégrés ont été analysés

Société	Secteur d'activité	Cotation	Capitalisation Boursière	Effectif
A	Composants et équipements électriques	CAC40	36,84 Md€	142 000
B	Composants et équipements électriques	SBF120	1,19 Md€	26 308
C	Audiovisuel et divertissement	SBF120	1,63 Md€	3 057
D	Eau	CAC40	10,52 Md€	168 800

Nous avons ainsi interrogé des acteurs de quatre entreprises cotées françaises: A, B, C et D (voir tableau 4.2). Dans chaque entreprise, deux membres de la haute direction ont été interrogés (le directeur de DD de chaque entreprise et, soit le directeur des relations publiques, soit le directeur des relations avec les investisseurs). Il s'agit souvent des responsables du déploiement de la pratique et des cadres du management. Les entretiens ont été réalisés par le biais d'échanges téléphoniques d'une durée moyenne de 90 minutes chacun.

Tableau 4.2 : liste des interviewés

Société	Secteur d'activité	Personnes interrogées	Nombre d'années d'expérience
A	Composants et équipements électriques	Directeur DD (A1)	25
		Directeur RP (A2)	16
B	Composants et équipements électriques	Directeur DD (B1)	22
		Directeur RP (B2)	21
C	Audiovisuel et divertissement	Directeur DD (C1)	15
		Directeur RP (C2)	14
D	Eau	Directeur DD (D1)	19
		Directeur RI (D2)	14

La sollicitation des dirigeants à participer à notre étude fût faite par l'envoi de notre projet de recherche. Le projet explicite que l'anonymat des personnes interviewées sera préservé et que la dénomination sociale des entreprises ne sera pas communiquée au public. Les entretiens ont été enregistrés et transcrits. Ils ont été ensuite lus plus d'une fois afin de faire ressortir des catégories émergentes. Des divergences d'opinion entre les dirigeants d'une même entreprise ont été observées sur la pertinence d'adopter une telle approche pour le reporting de l'organisation.

Nous avons, en complément des interviews, eu recours à des données secondaires internes et externes. Elles nous ont permis de compléter et/ou de corroborer les informations obtenues lors des entretiens. Il convient de souligner qu'avant les entretiens, nous avons consultés les rapports intégrés produits par ces différentes entreprises afin de cerner l'évolution connue par leur rapport en termes de connectivité. Comme le montre le tableau 4.3 ci-dessous, si les entreprises A et C ont à leur actif la divulgation de 3 rapports intégrés, l'entreprise D en a divulgué 2, et l'entreprise B n'a produit qu'un seul.

Tableau 4.3: Système de reporting des entreprises

Sociétés	Nombre d'année de production	Rapport de DD	Informations de DD dans DDR	Cadre de référence mobilisé	RI dans DDR	RI dans DD
A	3	non	Oui	IIRC, GRI, Pacte mondial, ISO26000, standards internationaux	Non	Non
B	1	non	Oui	IIRC	Non	Non
C	3	non	Oui	IIRC	Oui	Non
D	2	Oui	Oui	IIRC	Non	Non

Pour apprécier la connectivité, nous nous sommes basés sur le contexte des entreprises et de l'existence de liens clairs et évidents entre les différents facteurs qui contribuent à la création de valeur inscrits dans le rapport intégré. Ainsi, nous avons:

- une connectivité élevée lorsque nous avons des liaisons claires et nombreuses entre les différentes catégories d'informations du rapport. Dans ce cas de figure, nous devons noter l'existence de références croisées entre des catégories sur les mêmes questions ou informations;
- une connectivité moyenne s'il n'existe que quelques liaisons entre les rubriques
- une faible connectivité s'il n'y a aucune liaison entre les différentes rubriques. Ici, nous notons l'absence totale de références croisées entre les rubriques.

Bien que cela soit un petit nombre d'entreprises, l'échantillon nous a permis d'avoir une compréhension plus approfondie des constats issus de nos entretiens (Robertson et Samy,

2015 ; Easterby-Smith et al., 2012) qui présentent des données riches sur les démarches mises en place pour implémenter le RI comme pratiques de reporting des entreprises.

Afin d'analyser et de structurer l'information recueillie, les données ont été retraitées et réduites à partir des outils issus des travaux de Bardin (2003) : analyse thématique, fiches de synthèse, matrices et méta-matrices, tableaux de comparaison inter-cas. Les représentations véhiculées par les discours ont été établies grâce à une analyse thématique dont l'objectif était de faire ressortir ce qui, d'un entretien à l'autre, se rapportait au même thème afin d'obtenir une cohérence inter-entretiens (Huberman et Miles, 2003).

4. Constats

4.1 La connectivité des rapports intégrés

A l'issue de l'analyse des rapports intégrés publiés par les 4 entreprises retenues, nous avons constaté que seulement trois rapports présentent un niveau moyen de connectivité et les six autres n'indiquent pas de lien étroit entre les différentes catégories d'information. Dans la majorité des rapports, aucune relation de cause à effet (Stent et Dowler, 2015) entre les différents capitaux n'est observée ; les informations ou performances financières ne comportent aucune référence aux questions relatives au développement durable et aux risques correspondants. Ces constats s'inscrivent dans les mêmes veines que ceux de Trébucq et Magnaghi (2017) qui ont, dans l'article où ils proposent un modèle aux gestionnaires pour mieux comprendre la connectivité entre les différents capitaux, souligné qu'à date les rapports intégrés ne prennent pas en compte les liens entre les capitaux. Sur les 3 rapports dont la connectivité est moyenne, nous avons constaté que les chiffres fournis sur certains éléments de DD sont différents de ceux fournis sur ces mêmes éléments dans les documents de référence (DDR) divulgués par l'entreprise. Il convient de souligner que la majorité des informations de DD est libellée différemment de celles contenues dans le DDR, ce qui rend les comparaisons difficiles. Dans l'ensemble, les constats montrent que la majorité des rapports font état d'une liaison allant de faible à moyen. Ces constats laissent penser que les entreprises, avec le RI, s'adressent à différents publics et divulguent autant des informations financières et non financières. Cependant, l'information divulguée sur les questions de DD dans les rapports intégrés n'est pas suffisante pour fonder une opinion sur les pratiques de durabilité de l'entreprise si l'on ne fait pas recours au rapport de DD ou au DDR.

4.2 Le reporting intégré : les avantages relatifs perçus de son adoption

Le RI renferme trois composantes (IIRC, 2013) que sont: le reporting intégré qui est le processus, le rapport intégré qui est le fruit du processus et la gestion intégrée qui est le cœur de la démarche. Les avantages relatifs du RI ont donc été abordés par rapport au processus et à l'outil qui en est issu dans un premier temps et dans un second temps, la gestion intégrée.

L'utilité du reporting intégré

Globalement, les répondants s'accordent pour dire que le rapport intégré est une réelle nouveauté et représente une évolution par rapport aux systèmes de reporting existants. Cette perception de nouveauté ressort des réponses des interviewés comme en témoignent les extraits de verbatim suivants:

« Je pense qu'effectivement, c'est une nouvelle façon de monitorer la performance de l'entreprise (...) « Je pense que l'integrated report va un peu plus loin » (A1)

« Ce n'est pas juste un type de reporting de plus mais c'est une petite révolution » (D2)

« Je pense que le RI apporte une réelle contribution au système de management interne. (...) Je pense que c'est extrêmement utile » (D1)

« Le RI est une nouvelle façon de concevoir le reporting d'entreprise (...)

D'avantage, en plus d'améliorer le reporting d'entreprise, il aide à améliorer les processus internes» (C2)

« C'est une sorte de révolution » (B2)

« Et quand ce Framework est sorti, on s'est dit: - c'est la théorie la plus avancée au monde là-dessus et c'est certainement révolutionnaire – » (B1)

Les principales raisons évoquées dans les rapports intégrés diffusés par les entreprises correspondent aux attributs suivants:

« Le rapprochement des différents acteurs de l'organisation grâce à une réflexion d'avantage commune et une gestion d'avantage intégrée et une standardisation des processus » (A, B, C, D)

« Une vision d'avantage proactive grâce à l'intégration des indicateurs non financiers » (B, C, D)

« Un outil d'avantage « plus concis » car il délivre « une vision holistique de l'entreprise et offre une meilleure compréhension quant à la prise de décision ou à la mise en œuvre de certaines stratégies » (A)

« Un reporting efficient car il permettrait non seulement d'« améliorer » la production du reporting d'entreprise, mais aussi « les processus de gestion en interne ». (B, D)

Tout en évoquant ces avantages positifs, certains répondants ont exprimé leur difficulté à identifier l'utilité avérée du dispositif diluée par exemple avec les résultats de l'évolution de la réglementation française en matière de reporting de DD (Grenelle 2, transposition directive européenne sur le reporting non financier) qui, avec les autres rapports permettent de communiquer différentes catégories de performance à différentes parties prenantes. Le thème « *doublon* » apparaît alors dans certaines déclarations:

« Je pense que c'est un doublon, mais pas une révolution » (A2)

Le cas des entreprises françaises est en effet particulier car la réglementation française oblige les entreprises de plus de 500 salariés de produire un document de référence, publiant des informations sur la performance sociale, environnementale et sociétale. Aussi l'ensemble des groupes français interviewés ont évoqué la loi Grenelle 2 « *contraignant à développer dans ce rapport de gestion les 42 items du Grenelle 2* » (D). Pour A2 cette obligation de rendre compte constitue une étape dans une démarche d'intégration de la RSE à la stratégie du groupe. Selon la Directrice des relations publiques, cette démarche a été initiée dans le groupe depuis 2003: « L'IIRC n'a rien inventé, nous avions des lois avant. Donc cette obligation de rendre compte des indicateurs pertinents stratégiques matériels, nous l'avons depuis longtemps ».

Les répondants ont aussi mis en parallèle l'avantage relatif du RI avec la difficulté de son déploiement, au risque de produire une simple addition du rapport de DD au rapport financier, et non un rapport intégré: « *Il n'y a pas de prescription sur la façon dont le cadre doit s'appliquer. Si vous l'utilisez correctement ou du mieux que vous le pouvez, ce n'est pas du tout la même chose. (...) Il y a toujours des gens qui pensent faire un rapport intégré, mais tout ce qu'ils ont fait c'est un rapport de développement durable qu'ils ajoutent au rapport financier* » (A2, D1)

L'utilité de la gestion intégrée?

A2, directeur des relations publiques estime que le RI n'est pas « *juste une nouvelle approche du reporting* », mais aussi « *une nouvelle façon d'introduire des changements*

comportementaux en interne » grâce à la gestion intégrée.

Le processus de reporting intégré a permis « d’aplanir les silos existants ». L’ensemble des interviewés ont fait une distinction remarquable entre le RI et la gestion intégrée, comme le témoigne l’extrait suivant:

« ..., il faut avant tout distinguer la gestion intégrée du rapport intégré » (A1)

La gestion intégrée a permis aux différentes divisions de mieux se parler. Le rapport intégré a permis de focaliser l’attention sur les questions matérielles à diffuser. D1 mentionne à ce propos:

« ... la gestion intégrée a créé une nouvelle « dynamique » dans notre département, et plus généralement dans l’organisation » (D1)

Faire évoluer les pratiques des entreprises est un véritable challenge et présente de nombreux défis pour l’entreprise. Ceci ne pourrait être atteint que par la gestion intégrée (IIRC, 2013) qui permet d’éliminer les silos présents dans l’organisation (voir tableau 4.4).

Tableau 4.4 : Principales étapes vers la production du rapport intégré

	A	B	C	D
Mise en place d'une gestion intégrée	Comité de déploiement opérationnel (RSE, direction financière, gouvernance)	Co-construction des éléments constitutifs dans des ateliers réunissant plusieurs départements	Panel de parties prenantes internes et externes pour préciser les éléments de contenu	Comité informatif pour valider les éléments de publication clé
Etude de cohérence	Evaluation de la cohérence entre rapports financiers et rapports de DD	Equilibrer les flux d'informations non financières avec les flux d'informations financières	Evaluation de l'écart entre système de reporting actuel et les exigences du cadre de l'IIRC	Définir des éléments de benchmark de meilleures pratiques
Proposition d'une feuille de route	Oui	Oui	Oui	Oui
Description de l'entreprise	Formalisation des activités au cœur du Business model	Formalisation de la chaîne de valeur	Formalisation de la chaîne de valeur	Formalisation des activités au cœur du Business model
Formalisation de la stratégie	Description du contexte dans lequel évolue l'entreprise	Identification des tendances impactant les activités de l'entreprise	Identification des tendances impactant les activités de l'entreprise	Identification des tendances impactant les activités de l'entreprise
Amélioration incrémentale du rapport de DD	Depuis 2003	Depuis 2010	Depuis 2003	Depuis 2003
Recueil de l'avis des PP après première publication	Non	Oui	Oui	Oui
Améliorations apportées au rapport suivant	Oui	N/A	Oui	Oui

La gestion intégrée doit conduire à une prise de décisions et à des actions qui impactent la création de valeur à court, moyen et long terme (IIRC, 2013). Les répondants parlent de « processus de co-construction ». Ces pratiques se manifestent chez certaines entreprises par la mise en œuvre d'un « dialogue permanent avec les parties prenantes ». L'objectif du processus est d'intégrer les parties prenantes internes et externes à la formulation des objectifs

stratégiques grâce à des enquêtes électroniques ou des forums d'échanges. Les répondants évoquent également des groupes de travail ou des réunions régulières en interne (working group, challenging discussions...) impliquant différents départements. Les réponses des interviewés montrent que des débats plus ou moins larges dans les organisations ont été menés. Alors que certains mentionnent la consultation de l'ensemble des parties prenantes internes et externes, d'autres évoquent des discussions au niveau de l'équipe dirigeante. Ils mentionnent notamment la création d'un « comité de pilotage » composé de gestionnaires de différents départements, comme le montre les extraits de verbatim suivants:

« Pour commencer, nous avons un comité de pilotage, constitué par les leaders des différents départements- audit interne, développement durable, finance et autres acteurs clé de l'information » (A1)

« Avant toute chose, il y a un comité de pilotage à un haut niveau organisationnel, il s'agit en fait de quatre personnes de différentes fonctions » (C2)

« Nous avons un comité de pilotage qui se rencontre de façon régulière. » (D1)

« Nous avons un groupe de pilotage, dans lequel le CEO et le CFO et d'autres responsables sont impliqués dans les choix de publication du rapport » (A2)

Comme le montre le tableau 5, différentes étapes ont été franchies par les entreprises pour arriver à produire le rapport intégré. Les constats montrent que, même si différents services (finances, développement durable, ressources humaines, stratégie, contrôle interne) collaborent dans le processus de reporting des entreprises de notre échantillon, établir les questions matérielles à inclure dans le rapport intégré a été un véritable challenge, particulièrement en ce qui concerne les questions de durabilité.

La plupart des cas, les questions relatives aux préoccupations de DD sont traitées par le département qui en a la charge à savoir : le département de DD. Ce dernier collabore ensuite avec les autres départements (finances, risques, audit et RH) pour décider des éléments à inclure dans le rapport intégré. De plus, dans la plupart des cas, le département des relations publiques ou avec les investisseurs intervient pour vérifier la cohérence des informations divulguées au public. Il est possible que dans cette configuration, la connectivité entre informations financières et informations non financières s'amointrisse, car le département des relations publiques peut influencer sur les changements de formulation sans avoir pleinement

conscience des liens nécessaires entre les différentes catégories de performance. Bebbington et al. (2014) font remarquer qu'il est important d'établir un pont entre les fonctions finance et de DD afin de dépasser les logiques a priori contradictoires (court-terme et long-terme) auxquelles font appel ces deux catégories d'informations. Ces contradictions peuvent être la conséquence des différences de traitement des informations appartenant aux deux catégories. En effet, les informations financières sont établies à partir de normes généralement acceptées et bien éprouvées, inscrites dans des bases de données intégrées. Alors que les informations de DD sont élaborées de façon volontaire et traitées dans des bases de données propres à chaque département. Le corollaire de ces différences de traitement est l'absence de lien entre les différentes catégories de performance (Trébuq et Magnaghi, 2017).

Dans l'ensemble, même si les différentes entreprises ont mis en place des comités pour la préparation du rapport intégré, ce qui ressort des entretiens est que, dans les activités quotidiennes, chaque département continue à travailler en silo, et plusieurs de nos interviewés ont mentionné le fait que chaque département dispose de sa propre base de données et continue de travailler à partir de sa propre base de données. Il convient de souligner que le RI est une nouvelle approche (de Villiers et al., 2014) et toute nouvelle démarche rencontre des difficultés de mobilisation interne. C'est ce qui ressort des résultats de l'étude de Stubbs et Higgins (2014) qui, dans leur recherche sur les entreprises australiennes pionnières ayant adopté le RI, ont observé que cette adoption n'a pas donné lieu à un changement radical dans la pratique des entreprises. Le changement opéré est progressif dans l'élargissement du nombre de participants au processus de reporting. Aussi, les auteurs mentionnent que pour dépasser les limites d'une gestion en silo, il faut mettre en place des équipes interdépartementales. L'absence de travail collaboratif dans le temps constaté lors de nos interviews confirme les résultats de Stubbs et Higgins (2014) qui ont remarqué que dans peu d'organisations il y a eu transfère de la responsabilité du processus de reporting d'un groupe à un autre (par exemple transfère par le département du DD du reporting des informations de DD au département de la finance, etc.).

Il convient de souligner que l'implantation de la gestion intégrée est un véritable défi pour certaines entreprises selon les interviewés. En effet, les différents départements des entreprises B, C ne sont pas logés sur un même site. Or, pour l'IIRC, le RI doit amener la gestion intégrée qui est cardinale pour la réussite de l'approche. Selon la TDI, la compatibilité de l'innovation avec les systèmes et les processus existants est un critère de son adoption et de

sa diffusion. Ainsi, pour la réussite de l'implémentation de la nouvelle approche qu'est le RI, il faut opérer un changement culturel dans les organisations pour que la gestion intégrée devienne une réalité et éliminer les pratiques en silo.

4.3 La compatibilité du RI avec les pratiques actuelles de reporting

Au titre de compatibilité du RI avec les pratiques actuelles de reporting de leur entreprise respective, les répondants soulignent que les informations concernant l'environnement, la stratégie, la valeur créée, sont partagées depuis plusieurs années avec les investisseurs institutionnels, les investisseurs socialement responsables. En effet, les informations financières et non financières sont présentées de manière intégrée par les dirigeants lors des résultats annuels et semestriels. Ils insistent sur le fait que leurs différentes organisations sont des entreprises intégrées depuis de longue date. Cependant, les rapports annuels n'en faisaient pas la démonstration.

Si l'ensemble des personnes interrogées (huit gestionnaires) ont estimé que leurs rapports actuels reflétaient bien les pratiques de durabilité de l'entreprise, quatre interviewés ont reconnu que leurs rapports n'offraient pas une vision globale et prospective des différentes performances attendues par les différents utilisateurs.

A1 a ainsi estimé que l'évolution de leurs rapports opérée à partir des dispositions de Grenelle 2 et qui vise à satisfaire les exigences légales et en matière de transparence, n'offrait pas encore une image prospective. Si D2 a estimé que les questions relatives au DD sont bien présentes dans les DDR, il fait remarquer cette absence de lien entre cette catégorie d'informations et les autres catégories d'informations incluses dans le DDR. Ce constat est confirmé par C2 qui souligne le recours aux performances de court terme pour apprécier la rentabilité de son organisation ; ce qui traduit la difficulté à se prononcer sur les perspectives à long terme du secteur dans lequel évolue l'entreprise : « *la rentabilité à court terme est très importante pour la pérennité des activités de notre secteur d'activité* ».

De nombreuses recherches académiques (Dumay et al., 2017 ; Eccles et al., 2010) ont mentionné l'importance d'inscrire au cœur des activités de l'entreprise les questions de durabilité pour plus de pertinence des rapports mis à la disposition du public. La plupart de nos interviewés sont en phase avec cette orientation du reporting des organisations qui estiment que les initiatives de DD devraient être intégrées à la stratégie et au modèle

économique de l'entreprise, mais certains pensent que cela n'était pas vital pour la pérennité de leurs activités.

Toutes les personnes interrogées ont convenu que les pratiques de DD sont créatrices de valeur pour l'entreprise et que cela devrait se refléter dans les rapports. Cette opinion s'inscrit dans les mêmes veines que les résultats de Porter et Kramer (2006) et Serafeim et al. (2014) qui concluent que les initiatives de développement durable peuvent créer de la valeur à long terme si elles sont intégrées à la stratégie organisationnelle. Toutefois, quelques-uns ont tenu à préciser leurs propos en affirmant que cette démarche intégrative ne valait la peine que s'il en résultait un avantage économique pour l'entreprise ou pour les investisseurs. Cela confirme les conclusions des travaux de Dumay et al. (2017) selon lesquelles la pertinence des risques sociaux et environnementaux spécifiques n'est pas équivalente pour toutes les entreprises et tous les secteurs d'activité.

Dans l'ensemble, les gestionnaires interviewés ont estimé que même si leurs rapports répondaient aux besoins spécifiques de chaque catégorie d'utilisateurs et que les initiatives de développement durable pertinentes pour leur entreprise apportaient une valeur ajoutée, il n'en demeure pas moins important qu'il serait plus utile de les intégrer dans la stratégie de l'entreprise. Il est important de faire comprendre l'utilité des activités des entreprises dans un climat de défiance vis-à-vis de leurs pratiques. Il faut donc présenter de manière plus claire le modèle d'affaires de l'entreprise.

Ces constats indiquent que la plupart des personnes interrogées pensent que l'évolution du système de reporting actuel vers le RI serait une meilleure idée pour amener plus d'intégration des initiatives de durabilité dans la stratégie, apportant ainsi un avantage relatif par rapport au système qu'il remplace. B1 et D2 ont toutefois évoqué la complexité de la mesure de valeur autre que financière, qui pourrait entraver la diffusion du RI.

4.4 Surmonter la complexité perçue du cadre de l'IIRC

Le cadre de l'IIRC est basé sur des principes (7 principes directeurs à respecter dans l'élaboration du rapport intégré). Toutes les personnes interrogées ont mentionné avoir eu connaissance du cadre de l'IIRC et qu'avec tous ses principes édités dont certains demeurent ambiguës, ils doutent de sa faisabilité en l'état. Les réactions et interrogations des discutants traduisent certaines difficultés de compréhension. Le principe qui nous est apparu comme

posant le plus de problèmes et semblant être le plus compliqué est la connectivité.

Nos interviewés reconnaissent donc la difficile application intégrale du cadre de l'IIRC dans le contexte français. La moitié des personnes interrogées nourrissent quelques appréhensions par rapport à l'organisme qu'est l'IIRC, avec le monopole qu'il semble avoir et le développement de standards pour la production des rapports intégrés. C2 déclarait à propos: « *Nous ne savons pas comment vont évoluer les normes de production des DDR. Or, l'IIRC prévoit le remplacement des rapports actuels par le rapport intégré. L'AMF ne s'est pas encore prononcé sur le sujet. Est-ce qu'il y aura de conflits entre les deux organismes dans le futur?* ». « *Cette situation rend incertaine l'inscription du RI dans nos routines au point de remplacer le DDR par le rapport intégré* » a-t-il complété. Cette remarque vient étayer les conclusions de Dumay et al. (2016) qui remarquent que les normes concurrentes ne favorisent pas l'adoption du RI par les organisations.

Quatre dirigeants interrogés ont mentionné leur appréhension sur le fait que le cadre de l'IIRC soit trop normatif, D2 a ainsi relevé: « *c'est une bonne idée, qui vise la simplification du rapport mais ne simplifie par le processus du reporting. Le cadre rendrait les choses très complexes, en particulier en ce qui concerne le traitement des six capitaux* ». B1 du secteur des composants et équipements électriques a mentionné les difficultés rencontrées pour mesurer la valeur issue des questions de DD. Humphrey et al. (2014) ont souligné cette difficulté dans leur article qui a étudié l'institutionnalisation de l'établissement des rapports intégrés en tant que pratique essentielle pour la pertinence et la valeur des rapports d'entreprise. Les auteurs soulignent le défi que représentent l'articulation et la mesure autant quantitative que qualitative des performances sociales, environnementales et financières. C'est une des raisons qui fait que dans les préambules de leur rapport intégré, il est mentionné qu'ils s'inspirent des principes du cadre de l'IIRC pour la production du rapport intégré.

Une autre difficulté qui ressort des déclarations des dirigeants interviewés est la contradiction entre les attentes des différentes parties prenantes. Pour dépasser cette limite, les interviewés ont mentionné la mise en place d'une plus grande collaboration d'une part entre les fonctions et, d'autres part entre les différentes parties prenantes.

Comme mentionné par Brown et Dillard (2014), dans un contexte de complexité donnant lieu à des incertitudes, les entreprises ont besoin d'avoir recours à un outil possédant des attributs dits « dialogiques ». Le pilier le plus important pour effectuer ce rapprochement a été le

dialogue avec les différentes parties prenantes afin de développer un système de comptabilités pluralistes (Brown et Dillard, 2014). Ce dialogue initié par les entreprises a permis de contribuer à nourrir la prise de décision des gestionnaires comme le témoigne les extraits suivants:

« ... l'initiation de dialogue avec les différentes parties prenantes a permis à notre organisation l'identification des questions matérielles. » (C1)

« ...le stakeholder engagement process initié par notre société a permis l'évaluation et l'ajustement de la stratégie. » (B2)

« ... l'engagement envers les parties prenantes a facilité la gestion des risques et des opportunités du groupe. » (A2)

L'autre démarche ayant permis de surmonter l'incertitude générée par la complexité fut l'« essayabilité » (Rogers, 2003) qui se traduit par la possibilité de mettre en oeuvre l'innovation à une échelle réduite et donc de tester l'innovation sur des bases limitées. Cela nécessite donc la possibilité d'observer l'efficacité de l'innovation sans avoir à mettre en oeuvre l'intégralité de l'innovation. Ainsi, les rapports publiés la première fois ont servi de modèles pilotes afin de s'assurer qu'ils répondent autant aux exigences et aux besoins des utilisateurs. Le rapport pilote est ainsi testé avec une logique d'amélioration continue, dans la mesure où les retours des utilisateurs tests servent à améliorer le reporting avant de l'étendre à plus grande échelle. Dans cette perspective de rapport pilote toutes les exigences du cadre de l'IIRC n'ont pas été appliquées.

A priori, l'implémentation de certaines briques du cadre traduit une certaine indépendance possible des éléments. Cependant, si l'on s'appuie sur notre réflexion sur la complexité du cadre de l'IIRC, nous pouvons considérer que la pertinence de chacune de ces briques est liée à la compréhension globale de l'innovation. Ainsi, la rédaction du rapport intégré ne donnera un résultat satisfaisant et utile que si elle est réalisée de manière concertée par l'organisation en se questionnant sur qui va l'utiliser et dans quel objectif.

Dans l'ensemble, les personnes interrogées soutiennent largement le processus et se tiennent informées de ses évolutions en matière de développement de normes de reporting intégré. Cependant, elles attendent de plus amples informations sur les questions de valeurs et sur le principe de connectivité des différentes informations à inscrire dans le rapport intégré.

Plusieurs personnes interrogées ont ainsi évoqué la complexité de la mesure du capital et de la compatibilité avec des normes concurrentes qui pourraient entraver la diffusion du RI. En effet, B2 a déclaré : « *la différence entre les RI et les différents rapports annuels produits par les entreprises du CAC 40 n'est pas très claire* ». Cette remarque peut être la résultante d'un manque de compréhension du fait que le RI va au-delà du rapport intégré et qu'il s'agit plutôt d'un processus complexe, impliquant une série d'activités (Lodhia, 2014) et de dialogue avec les différentes parties prenantes (Eccles et al., 2010).

5. Discussion

Notre étude a exposé l'impact significatif des attributs d'innovation sur l'adoption du cadre de l'IIRC pour implémenter la démarche du reporting intégré dans quatre sociétés cotées françaises pionnières. Les attributs d'avantages relatifs, de compatibilité et de complexité ont particulièrement joué un rôle dans l'instrumentation du RI dans ces organisations à travers la gestion intégrée.

5.1 La nouveauté et l'apport du RI

L'analyse des propos recueillis lors de nos entretiens montre que le caractère « nouveau » du RI n'est pas partagé par l'ensemble des interviewés. En effet, pour certains interviewés, la production du rapport intégré est faite à partir de données déjà présentes dans leur organisation et non créer de toute pièce. Ce constat vient confirmer les résultats de du Toit et al., (2017). Cependant, ils sont tous d'avis que contrairement au système classique, le RI apporterait plus de valeur ajoutée à leur prise de décision en disposant d'une vision plus globale du processus de création de valeur de l'entreprise.

Les interviewés ont souligné le besoin d'une gestion intégrée pour réussir l'intégration des questions relatives au DD dans la stratégie de l'entreprise. Ainsi pour atteindre cet objectif, les entreprises ont procédé à une réconciliation des dimensions stratégique et opérationnelle de l'organisation et ainsi permette une meilleure coordination des différents départements. En identifiant collectivement les différents facteurs qui impactent directement ou indirectement la création de valeur de l'organisation, ainsi que la connectivité entre ces différents facteurs, la gestion intégrée contribue à rapprocher aussi les dimensions opérationnelle et stratégique de l'organisation. Ce constat confirme les résultats de Dumay et al., (2016) ; Adams (2017) et de van Bommel (2014) qui soulignent que la démarche de gestion intégrée se trouve à l'opposé

de la gestion traditionnelle en silos et devrait donc conduire à un rapprochement horizontal de l'organisation. La majorité des personnes interrogées, globalement, voient le RI comme une idée meilleure que le système de reporting actuel. Les interviewés perçoivent donc que le RI a un avantage relatif (Rogers, 2003) par rapport au processus classique de reporting, plus cloisonné, qu'il est appelé à remplacer dans le futur (IIRC, 2013).

Cette caractéristique d'avantage relatif a été mise en avant par les dirigeants chargés (agents de changement et leader d'opinion de l'organisation) pour faire accepter la nouvelle approche au personnel réticent par le biais de communication directe comme indirecte. Ce constat rejoint les résultats d'Alcouffe et al. (2003) qui ont montré que les relations interpersonnelles jouent un important rôle comme canal de communication.

Cependant, nos interviewés reconnaissent par ailleurs que les initiatives de DD risquent de manquer de visibilité si elles adoptent intégralement le cadre de l'IIRC pour la production du rapport intégré. Cette remarque vient confirmer les prédictions de Gray (2014) et Silvestri et al. (2018) sur le risque du RI d'annihiler les progrès réalisés ces quarante dernières années en matière de DD.

5.2 La compatibilité du RI avec l'approche de reporting existante

Concernant la compatibilité de cette nouvelle approche, aux expériences passées de l'entreprise, à ses valeurs et pratiques existantes en matière de divulgation de différentes catégories de performance à différentes parties prenantes (Rogers, 2003), nos constats montrent que les entreprises de nos interviewés continuent de travailler suivant une approche en silo, mais cela évolue. En effet, des comités *ad hoc* sont créés pour la production de leur rapport intégré. Également, sur certains types de projets, des équipes multidisciplinaires se constituent pour analyser la chaîne de valeur de l'entreprise, mais dans la pratique quotidienne les choses continuent de faire comme d'habitude. Ce résultat s'inscrit dans les mêmes veines que les travaux de Higgins et al. (2014) qui ont montré que le RI n'a pas apporté de transformation radicale de la culture des entreprises l'ayant adopté. Les changements sont plus incrémentaux (Stubbs et al., 2014).

Les interviewés ont estimé que le fait d'avoir adopté le RI a encouragé l'adoption d'un comportement plus responsable au fil du temps. Le reporting intégré serait l'occasion pour l'entreprise de prendre en compte les besoins légitimes de tous les acteurs qui sont impactés

par les activités de l'entreprise. On ne peut aller à une parfaite intégration sans tenir compte des autres facteurs qui contribuent à la création de valeur. Cette remarque se trouve en contradiction avec les résultats de Brown et Dillard (2014). En effet, pour ces auteurs, le cadre de l'IIRC pour la production du rapport intégré est inapte à stimuler un comportement plus responsable car peu d'attention est portée au contexte social, politique et économique.

La littérature émergente, sur cette nouvelle approche, met en relief le bilan nuancé dans la quête d'efficience en matière de prise de décision et de réduction des externalités négatives de l'entreprise. Comme McNally et al. (2017), certains dirigeants interviewés soulèvent un certain scepticisme parce qu'ils ne sont pas nécessairement convaincus que les investisseurs prennent le RI au sérieux.

5.3 La complexité et l'opérationnalisation du RI

Le RI à partir du cadre de l'IIRC est source de complexité et de confusion d'après les interviewés. Ce résultat confirme les constats de Dumay et al. (2017) qui ont souligné que la confusion représente une des barrières à lever pour avoir une large diffusion du cadre de l'IIRC. Plus précisément, les auteurs relèvent que c'est le caractère volontaire du cadre qui génère cette confusion pour la production du rapport intégré. L'absence de coercition engendre un impact limité sur le comportement des organisations (Dumay et al., 2017 ; Beck et al., 2017 ; Stubbs and Higgins, 2018 ; Flower, 2015 ; Thomson, 2015). Les résultats récents de Stubbs and Higgins (2018) viennent confirmer ce constat. En effet, la moitié des personnes qu'ils ont interviewé sont favorables à un RI obligatoire (coercitif) car, selon leur expérience, la communication volontaire de rapports sur le développement durable n'a pas permis d'obtenir des informations plus détaillées ni d'améliorer la qualité de la communication. Les auteurs complètent qu'il est également prouvé que le RI privilégie la création de valeur financière par rapport aux autres catégories, empêchant ainsi le RI de réaliser le paradigme de la durabilité. C'est un défi pour le RI de fournir les moyens, de rendre compte des impacts sociétaux plus larges de l'organisation, qui vont au-delà des mesures de la création de valeur du RI (Vesty et al., 2018).

Si le rôle du RI en ce qui concerne l'affirmation d'un comportement de gestion plus responsable est limité, cela est dû au fait que la décision prise par l'organisation de préparer un rapport intégré donne lieu parfois à différentes formes de résistance, limitant ainsi le potentiel de changement de l'initiative de rapport intégré (Maroun et McNally, 2018). Or, pour

nos interviewés, le rapport intégré constitue un outil utile pour mieux comprendre la réalité de l'entreprise. C'est la compréhension de cette réalité qui permet de dépasser les limites précédemment citées pour faire du RI un pont entre les intérêts apparemment contradictoires des parties prenantes à travers le dialogue avec les parties prenantes. Ce résultat s'inscrit dans la lignée des travaux de Lai et al. (2018). Le dialogue permet de résoudre les tensions en matière de responsabilité en révélant le processus de création de valeur de l'entreprise (Lai et al., 2018). L'auteur mentionne que les efforts des préparateurs pour établir un dialogue constructif avec un nombre croissant de parties prenantes par le biais de messages plus larges et plus clairs révèlent le potentiel du RI en tant que source narrative d'une forme de responsabilisation socialisante. Cependant, les acteurs financiers restent les principaux destinataires des rapports. Selon Rogers (2003), la compatibilité d'une nouvelle pratique avec les systèmes et les processus existants a un impact sur sa diffusion. Ainsi, pour que le RI s'inscrive dans la routine des entreprises une fois adoptée et mise en œuvre, il faut procéder à changement culturel (Dumay et Dai, 2017) dans les organisations pour faire évoluer le système actuel caractérisé par un cloisonnement vers une gestion plus « intégrée ».

Le rapport intégré est conçu comme un document unique permettant de réunir les informations financières et non financières. Cette remarque des interviewés souligne le rôle de premier plan que pourrait jouer le RI dans la communication des entreprises, contrairement aux résultats de Rensburg et Botha (2014) qui soulignent la valeur secondaire du rapport intégré dans la communication des différentes catégories de performance de l'organisation.

Pour nos interviewés, avec le RI, une grande importance est accordée à la durabilité. Ces constats sont en droite ligne avec ceux de Adams (2015) mais aux antipodes des constats de Flower (2015). En effet, pour ce dernier, le contenu des exigences du cadre de l'IIRC est peu contraignant sur les questions de durabilité avec pour effet corollaire une moindre attention portée sur ces questions. La nature et l'essence même de cette approche sont détournées à d'autres fins. À l'en croire, le rapport intégré produit par les entreprises n'explique pas clairement comment elles font autrement les choses pour la durabilité, l'éloignant ainsi de l'essentiel. Il faut dire que ces remarques de Flower (2015) sont confirmées par Thomson (2015).

Parallèlement à l'évolution du système culturel, le cadre de l'IIRC doit être moins complexe. D'après Rogers (2003), la perception de la complexité d'une innovation a un impact sur son

adoption. Les gestionnaires interrogés ont souligné la difficulté de mettre en application certains des principes du cadre de l'IIRC, en l'occurrence les questions relatives à la définition de la valeur ainsi qu'à la matérialisation dans les comptes de l'organisation de certaines catégories de capitaux. Il est donc important pour l'IIRC de fournir des orientations supplémentaires pour accroître la diffusion du RI.

5.4 La mise à l'essai du RI

Plusieurs entreprises, avec leur première publication de rapport intégré, ont testé la robustesse de leur démarche en recueillant les retours des parties prenantes internes ainsi que des principales parties prenantes externes dans une logique de progrès. Cette démarche représente la caractéristique d'essai dans lequel une innovation peut être expérimentée de façon limitée (Rogers, 2003) avant d'être déployée à grande échelle ou d'être inscrite dans les routines de l'organisation. Les constats de cet essai définissent l'orientation future de l'entreprise. En effet, les décisions potentielles des adoptants de poursuivre ou non l'implantation de l'innovation dépendent des résultats obtenus ou du retour obtenu à la suite du premier essai (Rogers, 2003). Ceci suggère que les retours à la suite de la première publication des rapports intégrés auront un impact sur l'adoption et la routinisation de l'approche du RI. L'adoption définitive dépendra de la pertinence des retours obtenus des parties prenantes internes et de certaines parties prenantes externes consultées.

La majorité des interviewés ont mentionné que la publication de rapport intégré leur a permis de donner une plus grande visibilité aux problèmes de développement durable qui, dans le système de reporting classique ont tendance à être perdus soit dans le rapport de DD, soit dans le document de référence. En effet, le rapport intégré permet aux sociétés de « raconter leur histoire » de manière plus globale par une contextualisation de l'ensemble des facteurs qui contribue au processus de création de valeur de l'organisation. L'observabilité qui, d'après Rogers (2003), est le degré de visibilité des résultats ou des impacts d'une innovation, caractérise les avantages du RI cités plus haut. Si ces avantages sont apparents à un grand nombre, cela devrait augmenter le taux d'adoption du RI par les entreprises françaises.

Notre analyse des rapports intégrés de ces entreprises montre qu'ils sont rédigés de façon pédagogique et simple. Ce constat est en contradiction avec les résultats de du Toit (2017) qui trouve que les rapports intégrés de 2015 et 2016 des entreprises inscrites à la JSE sont rédigés dans un langage complexe, réduisant leur lisibilité et la valeur que les parties prenantes

peuvent tirer de l'information divulguée. Notre analyse des rapports intégrés montre également que les entreprises peinent à s'approprier les dimensions prospectives et de connectivité de l'information. Plusieurs rapports présentent des indicateurs historiques sans faire de lien avec le plan stratégique de l'entreprise. Ces constats s'inscrivent dans les mêmes veines que ceux de Haji et Hossain (2016) qui soulignent que la pratique émergente du RI et le cadre intégré du capital multiple, n'a pas vraiment amélioré le contenu des rapports des organisations sans toutefois conduire à une stratégie de gestion des impressions (Melloni et al., 2017).

6. Conclusion

Le point de départ de cette étude a été le paradoxe constaté par rapport à l'adoption du cadre de l'IIRC pour mener la démarche de RI. En effet, le RI est appelé à remplacer l'approche actuelle de reporting des entreprises et l'IIRC envisage sa large adoption par les entreprises à travers le monde. Mais, force est de constater que sa diffusion dans la pratique demeure relativement basse. Cette étude, en se basant sur les caractéristiques de la théorie de la diffusion des innovations, a examiné les perceptions des gestionnaires ayant participé à la mise en place de la nouvelle approche qu'est le RI au sein de leur organisation. Cette étude a identifié plusieurs facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la diffusion à grande échelle du RI, qui devraient intéresser les praticiens de ce domaine ainsi que ceux qui envisagent d'adopter le RI.

Si dans la recherche académique, différents facteurs ont été étudiés pour expliquer sa diffusion, les caractéristiques intrinsèques de cette innovation comme potentiels facteurs explicatifs de son adoption n'ont pas été étudiées. Dans cette tentative de réduction de ce « gap », notre étude apporte deux contributions importantes à la littérature sur la mise en œuvre du RI et les recherches sur la diffusion des innovations. Premièrement, à la limite de nos connaissances actuelles, seule une étude (Roberston et Samy, 2015) a analysé les effets des attributs perçus sur la mise en œuvre du RI. Nous avons ainsi trouvé que les attributs d'avantage relatif et de possibilité d'essai sont les principaux facteurs favorisant l'adoption de cette nouvelle approche. Cependant, nos constats ont également révélé que le cadre de l'IIRC ne peut pas être intégralement être adopté au niveau interne des organisations du fait de sa complexité et de sa non compatibilité avec les pratiques actuelles des organisations. En effet, les organisations qui ont réussi à mettre en œuvre le RI à partir de ce cadre mentionnent toutes

« s'en inspirer ». Ainsi le cadre de Rogers (2003) représente un cadre solide pour expliquer l'adoption ou non d'une innovation. Deuxièmement, l'étude montre également que l'adoption du RI comme nouvelle approche de reporting repose sur une gestion intégrée. Cette dernière étant perçue comme une gouvernance par la valeur qui introduit une nouvelle démarche de co-construction de performance globale axée sur l'intégration des initiatives de développement durable à la stratégie organisationnelle et au modèle d'affaires de l'entreprise pour aller vers une connectivité plus aboutie. La gestion intégrée en mettant sous tension les différents départements, contribue à influencer les comportements et à changer les représentations des performances des entreprises.

Cette étude a mis en lumière une faiblesse du cadre de l'IIRC pour produire le rapport intégré. Il s'agit de la complexité du concept de capital (autre que financier) et de sa mesure. L'IIRC est resté muet sur la manière dont le concept de mesure du capital pourrait être appliqué dans les organisations et plusieurs personnes interrogées ont évoqué sa complexité. Adams (2014), pour faire évoluer les connaissances sur le RI, appelle à une collaboration entre les praticiens et les universitaires afin de développer de nouveaux mécanismes de comptabilité dans ce domaine complexe. Par conséquent, cela offre aux chercheurs universitaires de nouveaux axes de recherche sur le RI et une contribution importante pour la mise en œuvre de cette nouvelle approche.

Nos constats demeurent quelque peu mitigés en raison du petit nombre de dirigeants interviewés. Cependant, ils permettent tout de même d'apporter un éclairage nouveau et non négligeable sur les caractéristiques de cette nouvelle approche qui amènent les entreprises à l'adopter. Le RI est toujours en construction. Il existe donc de nombreuses pistes de recherche potentielle. L'expérience de l'adoption de cette nouvelle approche par des entreprises d'autres contextes nationaux viendra enrichir la littérature croissante sur le RI. Notre étude a analysé sur les facteurs susceptibles d'influencer la diffusion des RI, mais comme cette étude a été menée dans un contexte où le RI n'est pas obligatoire, il existe donc des opportunités de recherche pour enquêter sur les entreprises pionnières françaises actuelles afin d'évaluer leurs expériences et leurs perceptions du RI. En particulier, le cadre de la TDI pourrait être étendu au-delà des caractéristiques de l'innovation utilisées dans cette étude. Les autres éléments qui favorisent la diffusion de la TDI, à savoir les canaux de communication, le temps et le système social, peuvent fournir des preuves supplémentaires sur les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur la diffusion du RI.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abeyssekera, I. (2013). A Template for Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (2), 227-45.
- Adams, C.A. (2017). Conceptualizing the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30 (4), 906-931.
- Adams, C. A., Potter, B., Singh, P. J., York, J. (2016). Exploring the implications of integrated reporting for social investment (disclosures). *The British Accounting Review*, 48, 283-296.
- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A Call to Action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Adams, M. (2017). « Emerging integrated reporting practices in the United States » in Guthrie, J., Dumay, J., Ricceri, F. and Nielsen, C. (Eds), *The Routledge Companion to Intellectual Capital: Frontiers of Research, Practice and Knowledge*, Routledge, London.
- Alcouffe S., Berland N., Levant Y. (2003). Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, numéro spécial, mai, 7-26.
- Alcouffe, S (2006). La recherche sur les innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion. Proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en œuvre de l'innovation » <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587823>
- Atkins, J.F., Solomon, A., Norton, S., Nathan, L. J.(2015).The Emergence of Integrated Private Reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23, (1), 28-61.
- Bebbington, J., Unerman, J., O'Dwyer, B.(2014). «Sustainability Accounting and Accountability», 2nd ed., Routledge.
- Beck, A.C., Dumay, J. and Frost, G.R. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141 (1),191-205.

- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M.J. (2008). Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33 (4), p. 825–845.
- Bommel (van) K. (2014). Towards a Legitimate Compromise?: An Exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157-89.
- Brown, J., Dillard, J. (2014). Integrated Reporting: On the Need for Broadening out and Opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1120-56.
- Buhr, N., Gray, R. and Milne, M.J. (2014). « Histories, rationales, voluntary standards and future prospects for sustainability reporting: CSR, GRI, IIRC and beyond», in Bebbington, J., Unerman, J. and O’Dwyer, B. (Eds), *Sustainability Accounting and Accountability*, 2nd ed., Routledge, London, pp. 51-71.
- Chauvey, J.N., Naro, G., Seigneur, A. (2015b). Rhétorique et mythe de la Performance Globale - L’analyse des discours de la Global Reporting Initiative. *Critical Perspectives on Accounting*, 33 (2015) 79–91.
- Churet, C., Eccles, R.G. (2014). Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26(1), 56-64.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. and La Torre, M. (2017). Barriers to implementing the international integrated reporting framework: a contemporary academic perspective. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 461-480.
- Dumay, J. and Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, Vol. 25 N°. 4, pp. 574-604.
- Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. and Demartini, P. (2016). Integrated reporting: a structured literature review. *Accounting Forum*, 40 (3), 166-185.
- Eccles, R.G., Krzus, M.P. et Ribot, S. (2015). «The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality». *John Wiley & Sons, New York*.
- Eccles, R.G., et Serafeim, G. (2014). Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective » *Harvard Business School Working Paper*, n° 14-094.
- Eccles, R.G. et Armbrester, K., (2011). Two disruptive ideas combined-Integrated Reporting in the Cloud. *IESE insight Issue* 8, First Quater 2011.

- Eccles, R.G., Krzus, M.P (2010). « One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy», *John Willey & sons, inc.*
- Feng, T., Cummings, L., Tweedie, D. (2017), «Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia» *Journal of Intellectual Capital* Vol. 18 No. 2, pp. 330-353.
- Flower, J. (2015). « The International Integrated Reporting Council: A Story of Failure ». *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., et Garcia-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 56-72.
- Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., et Garcia-Sánchez, I. M. (2013). Is Integrated Reporting Determined by a Country's Legal System? An Exploratory Study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45-55.
- Gunarathne, N. and Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*, 32(4-5), 524-548.
- Haji, A.A. and Hossain, D.M. (2016). Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice: evidence from highly regarded integrated reporters. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 13(4), 415-444.
- Hampton, R. (2012). Brace yourself: more regulatory changes. *Accountancy SA*, 22-23.
- Higgins, C., Stubbs, W., Tyron, L. (2014). Walking the Talk(s): Organisational Narratives of Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7)1090-1119.
- Howitt, R. (2018) Président de l'IIRC <http://integratedreporting.org/news/new-alignment-project-can-cut-the-clutter-in-business-reporting/> [accès le 05/12/2018]
- Humphrey, C., O'Dwyer, B. and Unerman, J. (2017). Re-theorizing the configuration of organizational fields: the IIRC and the pursuit of 'Enlightened' corporate reporting. *Accounting and Business Research*, 47(1), 30-63.

- Humphrey, C., O'Dwyer, B., Unerman, J. (2014). The Rise of Integrated Reporting: understanding attempts to institutionalize a new reporting framework, Seminar at University of Bergamo, 21 October 2014 by J Unerman.
- IIRC. (2013). The international < IR > Framework.
- Jensen, J. C. et Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach: Determinants of Integrated Reporting », *Business Strategy and the Environment*, 21(5) 299-316.
- Lai, A., Melloni, G. et Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: The role of preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1381-1405.
- Lai, A., Melloni, G. and Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*, 25 (4), 533-552.
- Lambooy, T., Hordijk, R., Bijveld, W. (2014). Communicating about Integrating Sustainability in Corporate Strategy: Motivations and Regulatory Environments of Integrated Reporting from a European and Dutch Perspective. *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*, 6, 217-55.
- Le Roy, F., Robert, M., Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 6 (235), 77-90.
- Lodhia, S (2015). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective. *Journal of Bus Ethics*, 129, 585–598.
- Maroun, W. and McNally, M.A.(2018), « Is not always bad news: illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry» *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31 Issue: 5, pp.1319-1348.
- Maroun, W. (2017). Assuring the integrated report: Insights and recommendations from auditors and preparers. *British Accounting Review*, Vol. 49, N°. 3, pp. 329-346.

- Maxi, S. (2014). Organisational Benefits and Implementation Challenges of Mandatory Integrated Reporting: Perspectives of Senior Executives at South African Listed Companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503.
- McNally, M.A., Cerbone, D. and Maroun, W. (2017). Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 481-504.
- Melloni, G., Caglio, A. and Perego, P. (2017). Saying more with less? Disclosure conciseness, completeness and balance in integrated reports. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(3), 220-238.
- Milne, M.J. and Gray, R. (2013). “W(h)ither ecology? the triple bottomline, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118,13-29.
- Mio, C., Marco, F. and Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali’s internal integrated reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204-218.
- Moore, G.C. and Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2,173-191.
- Rensburg, R., Botha, E. (2014). Is Integrated Reporting the Silver Bullet of Financial Communication? A Stakeholder Perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40 (2), 144-52.
- Richard, J. Comptabilité et Développement Durable Edition Economica 2012
- Robertson, F. A., Samy, M. (2015). Factors Affecting the Diffusion of Integrated Reporting – a UK FTSE 100 Perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6 (2), 190-223.
- Rogers, E.M. (2003). « Diffusion of Innovations », 5th ed., Free Press, New York, NY
- Silk, K. J., Hurley, A., Pace, K., Maloney, E. K., & Lapinski, M. (2014), «A Diffusion of Innovations Approach to Understand Stakeholder Perceptions of Renewable Energy Initiatives», *Science Communication*, Vol.36, N°5, pp. 646-669.
- Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A. and Petruzzelli, S. (2017). A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study. *Meditari*

Accountancy Research, 25 (4), 675-704.

Stubbs, W., Higgins, C. (2018). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147 (3), 489-508.

Stubbs, W., Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-89.

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.

Toit (du), E. (2017). The readability of integrated reports. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 629-653.

Vesty, G., Ren, C. and Ji, S. (2018). IR as a test of worth: a conversation with the Chairman of and IR reporting pilot organisation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1406-1434.

Villiers (de), C., Venter, E.R. and Hsiao, P.C.K. (2017), «Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research », *Accounting & Finance*, 57(4), 937-959.

Villiers (de), C., Rinaldi, L., Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, Gaps and an Agenda for Future Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042- 67.

Wendy J. Green, Mandy M. Cheng (2018). Materiality judgments in an integrated reporting setting: The effect of strategic relevance and strategy map *Accounting, Organizations and Society* xxx (2018), pp.1-14.

Zhou, S., Simnett, R. and Green, W.(2017). Does integrated reporting matter to the capital market? *Abacus*, 53(1), 94-132.

Conclusion générale

La diffusion, l'adoption et la mise en oeuvre du RI en France représente l'objet de cette recherche. Ce choix trouve son origine dans l'observation de la faiblesse de son adoption par les sociétés cotées françaises alors même que nombre de déterminants de diffusion en la matière y sont présents. En réponse à ce « paradoxe », la manière dont le système social à travers ses normes, la façon dont les entreprises développent des stratégies pour se conformer à l'introduction de différentes réglementations et comment les caractéristiques intrinsèques de l'innovation façonnent sa diffusion, ont été directement questionnées. Pour comprendre ce phénomène, l'étude mobilise la théorie de la diffusion des innovations (TDI) et les concepts de complémentarité institutionnelle, de normativité et de communauté collaborative.

Ainsi, notre problématique générale s'est structurée autour de la compréhension de la diffusion, de l'adoption et de la mise en oeuvre du RI en France. Notre interrogation est déclinée à travers trois questions de recherche abordées dans le contexte français:

- (1) L'environnement institutionnel influence-t-il la diffusion du RI en France ? Et si oui, comment ?
- (2) Comment le reporting intégré et la gestion intégrée sont mis en oeuvre par une organisation ?
- (3) Comment les attributs perçus de l'innovation façonnent-ils les différentes pratiques de reporting intégré et de gestion intégrée des entreprises adoptantes ?

Ces questions structurent les trois articles (trois chapitres : 2,3 et 4) et s'articulent autour de trois volets complémentaires du processus de diffusion de l'innovation : la diffusion, la mise en oeuvre et l'adoption du RI par les entreprises cotées françaises. **Le premier article** (chapitre II) examine par le biais d'une analyse de contenu de 279 DDR, de quelle façon les sociétés cotées françaises ont procédé à l'intégration des questions de DD au cœur de leurs activités afin d'identifier dans quelle mesure ils ont évolué vers des rapports intégrés. **Le deuxième article** (chapitre III) se focalise sur les facteurs endogènes à l'implémentation d'une innovation. Il traite, en particulier, de la manière dont l'entreprise cas s'organise pour répondre aux réglementations auxquelles elles sont soumises. **Le troisième article** (chapitre IV) s'intéresse enfin au rôle des caractéristiques intrinsèques du RI dans son adoption.

L'étude s'attache à analyser les perceptions des dirigeants, ayant participé à son implémentation, des attributs utiles pour sa routinisation dans leur organisation.

Cette conclusion générale vise tout d'abord à faire une synthèse des principaux constats obtenus dans chacun des articles sur lesquels repose ce travail (1.). Leurs contributions respectives sont ensuite développées, avant de mettre en évidence les contributions générales de la recherche (2.). Enfin, les limites et les pistes de recherche futures sont exposées (3.).

1. Principaux constats

Le **premier article** analyse les documents de référence (DDR) de sociétés cotées françaises ayant l'obligation, selon la réglementation, d'inclure dans leur rapport de gestion les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Prenant appui sur le courant de la théorie de la diffusion (contexte social) et des concepts de système national des affaires et de complémentarité institutionnelle, il identifie à partir d'une analyse de contenu l'évolution du niveau d'intégration de ces rapports suite à l'entrée en vigueur de la loi NRE et des évolutions successives qu'elle a connues dans le temps (Grenelle II en particulier). L'étude empirique est menée sur un échantillon de 31 sociétés cotées au CAC 40 sur la période 2006-2014 (avant et après Grenelle II). Plusieurs constats sont faits. Tout d'abord, nous montrons que la complémentarité des différentes institutions en France a entraîné une augmentation significative de l'étendue et de la qualité des informations non financières dans les DDR pour donner un document qui tient compte des intérêts d'une variété de parties prenantes. Nous observons ensuite que de plus en plus d'informations sociétales sont intégrées dans la stratégie des entreprises du fait qu'elles reconnaissent leur capacité à influencer la création de valeur de leur organisation. Il y a donc une croissance de la visibilité des enjeux liés aux questions de DD en amenant les entreprises à prêter davantage attention aux stratégies de long terme et aux risques liés à ces questions. Nos constats ont donc montré que l'intégration des questions de DD est bien présente en France avec des DDR qui sont des rapports moyennement intégrés.

Ces constats révèlent une variance entre les entreprises dans l'intégration des questions de DD. Dans l'extrait de l'article qui a été soumis, nous n'avons pas expliqué cette variance. Ici, nous offrons une analyse complémentaire qui tente de l'expliquer. Pour atteindre cet objectif, nous avons eu recours à la théorie générale mobilisée dans cette thèse qui est la théorie de la

diffusion des innovations de Rogers (2003). L'innovation est prise dans son sens le plus large comme « la génération et l'adoption de nouvelles idées ou de nouveaux comportements se rapportant à un dispositif, un système, un procédé, une politique, un programme, un produit ou un service qui est nouveau pour l'organisation adoptante » (Damanpour et al., 1989).

L'adoption d'une innovation par une organisation dépend de son statut social défini par ses caractéristiques socio-économiques (Rogers, 2003). Ce statut est défini par des variables telles que le revenu, le niveau de vie, la possession de richesses, le prestige professionnel, l'identification auto-perçue avec une classe sociale, etc. Au titre des variables influençant l'adoption d'une innovation, Rogers (2003) a également mentionné la grande taille des entreprises adoptantes. Le statut socio-économique et l'innovativité semblent également aller de pair.

Tableau 5.1 : Caractéristiques socio-économique (2014) des entreprises de notre échantillon

Sociétés	Résultat Net	Chiffre d'affaires	Effectif	Volume Moyen + 1 an	Volume Moyen + 3 ans	Volume Moyen + 5 ans	Volume Moyen + 10 ans
ACCOR	240,00 €	5 454,00 €	180000	869 488	934 623	1 025 854	1 161 933
AIR France-KLM	-535,00 €	2 540,00 €	99277	3 831 119	4 020 277	3 722 077	2 638 490
AIR LIQUIDE	1 665,00 €	15 400,00 €	50300	822 366	881 683	956 062	907 931
ALSTOM	-701,00 €	6 133,00 €	89549	664 626	724 391	950 040	2 037 966
BOUYGUES	807,00 €	33 138,00 €	127470	924 847	865 555	967 719	1 448 317
CAPGEMINI	580,00 €	10 573,00 €	143600	570 573	566 436	621 786	1 304 244
CARREFOUR	1 249,00 €	74 706,00 €	381227	3 145 105	3 242 708	3 174 179	3 265 905
DANONE	1 253,00 €	21 144,00 €	99927	1 548 924	1 605 707	1 662 275	2 358 661
ESSILOR	642,00 €	5 670,00 €	58032	790 936	636 000	609 451	668 120
GDF	3 125,00 €	74 686,00 €	236185	5 771 973	5 885 200	6 019 276	
KERING	1 177,00 €	10 038,00 €	32890	274 504	241 769	273 972	514 578
LAFARGE	423,00 €	12 843,00 €	63000	67 424	242 704		
LAGARDERE	41,00 €	7 170,00 €	23747	327 734	366 247	367 885	571 602
L'OREAL	491,00 €	2 253,00 €	78611	488 359	536 011	613 230	1 111 481
LVMH	5 648,00 €	30 638,00 €	121289	649 731	644 747	769 756	1 246 871
MICHELIN	1 031,00 €	19 553,00 €	106700	644 460	556 257	604 585	1 029 519
ORANGE	1 251,00 €	39 445,00 €	156233	6 569 490	6 369 841	7 264 421	10 649 100
PERNOD RICARD	1 329,00 €	8 558,00 €	18421	436 511	427 797	476 306	851 805
PSA	-706,00 €	53 607,00 €	189786	2 695 074	3 084 420	3 867 603	2 635 690
RENAULT	1 890,00 €	41 055,00 €	117395	1 346 547	1 079 738	1 148 653	1 850 221

SAINT GOBAIN	1 103,00 €	41 054,00 €	141742	2 031 233	1 769 088	1 941 716	2 266 102
SANOFI	6 847,00 €	33 770,00 €	113496	2 411 350	2 461 123	2 758 870	3 943 798
SCHNEIDER	194,00 €	2490,00 €	185965	1 531 794	1 417 564	1 636 537	2 167 502
SUEZ	417,20 €	14 324,10 €	80990	1 790 462	1 641 823	1 526 474	
TOTAL	12 837,00 €	23122,00€	100300	5 944 113	5 748 394	6 329 927	8 108 486
VALLOUREC	855,00 €	5 701,00 €	23700	6 514 171	6 383 891	5 459 874	904 542
VEOLIA	246,10 €	23 879,60 €	179508	1 853 570	2 115 307	2 148 463	2 376 058
VINCI	2 486,00 €	38 703,00 €	185293	1 156 346	1 250 878	1 518 477	2 279 884
VIVENDI	4 744,00 €	10 089,00 €	15571	3 459 429	3 708 727	4 391 278	5 779 631

Nous pouvons voir que les entreprises en avance dans ce processus d'intégration sont celles soit qui réalisent d'importants revenus, soit qui ont un important effectif ou qui ont un volume important de titres qui se négocie sur le marché boursier. Ces constats corroborent les conclusions de Cormier et al. (2003). Il se trouve qu'une entreprise dont le volume de titres traités en bourse est élevé aura intérêt à communiquer une performance élargie (Cormier et Magnan, 1999). Le volume d'échange est une mesure de la liquidité du marché. Les auteurs mentionnent que le nombre de titres échangés est une estimation de l'étendue de l'information générée par les investisseurs et les autres acteurs du marché : plus le nombre d'actions négociées est élevé, plus les acteurs du marché vont chercher de l'information sur les activités de cette firme. C'est ainsi que la divulgation autre que financière par la firme elle-même peut contribuer à réduire les coûts engagés par les investisseurs dans leur recherche privée d'informations (Cormier et Magnan, 2004). Les dirigeants peuvent être proactifs en allant au-delà de ce que recommande la réglementation en matière de divulgation des performances afin de réduire ces coûts. En effet, les investisseurs (actionnaires actuels et potentiels) s'appuient généralement sur les sources d'informations existantes pour juger de la valeur de l'entreprise. Parfois, ils peuvent même engager des coûts additionnels pour en savoir plus sur l'entreprise (Unerman et O'Dwyer, 2007). Pour limiter les crises de crédibilité destructrice de valeur actionnariale lorsqu'elles surviennent, nous pouvons donc dire qu'un des objectifs du choix des managers d'aller vers le RI est de réduire les coûts de recherche de l'information engagés par les investisseurs et donc le coût du capital de la firme (Serafeim et Eccles, 2014).

En complément, nous menons le raisonnement similaire en ce qui concerne les salariés. Ainsi, il y a une relation positive entre l'effectif d'une entreprise et sa diffusion de performance globale (Frias-Aceituno, 2013). L'adoption d'une vision holistique dans la divulgation de la

performance de l'entreprise peut avoir des retombées financières indirectes ou à long terme (Serafeim et Eccles, 2014).

Enfin, il se trouve en revanche que malgré la prise en compte des questions de DD au niveau de la stratégie et de la gouvernance et plus de dialogue avec les principales parties prenantes, les résultats montrent que le cœur de l'intégration, qu'est la connectivité, est encore partiellement absente des DDR. À l'issue de ce premier article, il ressort la nécessité d'aller-au-delà de la diffusion du rapport intégré et de nous interroger sur les facteurs organisationnels de sa mise en œuvre.

Le **deuxième article** mobilise également le facteur du contexte social de modèle de Rogers (2003) pour interpréter les constats issus de nos investigations. Afin d'approfondir notre analyse et vue que l'étude porte sur une entreprise dans un contexte particulier, nous avons eu recours aux théories de normativité et de communauté collaborative. Si la théorie de normativité sert à cerner comment les normes et règlementations du contexte social sont opérationnalisées au niveau de la firme, la communauté collaborative permet quant à elle de comprendre comment les acteurs du contexte donné interagissent. L'expérience d'une entreprise cotée française pionnière ayant mise en œuvre le RI est ainsi exposée dans une étude de cas unique.

Il s'agit plus précisément de cerner comment l'entreprise est arrivée à faire évoluer son rapport de DD vers le rapport intégré. Ainsi, 5 entretiens semi-directifs avec des responsables et des managers de directions ayant été impliqués dans la conduite du projet d'implantation du RI ont été menés. Ces entretiens ont été complétés par l'examen de documents (DDR, des RDD, vidéos de road show, procès-verbaux) diffusés pendant la période 2003 à 2017. Nos constats, sur la base des réponses des acteurs impliqués dans le processus d'intégration, montrent qu'en réponse à l'ensemble des pressions internes et externes s'exerçant sur elle (facteurs institutionnels), l'organisation a initié et mis en œuvre une démarche de RI. Cependant, si les normes ont été à la base de l'initiation, elles n'ont pas permis sa routinisation. Pour atteindre cet objectif, une communauté collaborative fût mise en place. La démarche du RI est un processus complexe à mettre en œuvre et qui ne peut être porté par une seule direction de l'organisation. La collaboration entre les différentes composantes de l'organisation fût l'option retenue par la direction de l'organisation étudiée. Aussi, il ressort de nos interviews que le RI est source d'incertitude du fait de sa complexité. En effet, le

concept de RI a suscité et continue de susciter de nombreux questionnements chez les collaborateurs. La notion demeure floue, malgré le fait que certains processus de GSE correspondaient déjà dans la pratique à la philosophie du RI. À l'issue de ce deuxième article, il ressort la nécessité d'approfondir la connaissance sur les facteurs motivants et bloquants de son adoption en étudiant les démarches organisationnelles mises en œuvre pour surmonter les attributs qui pourraient empêcher sa routinisation.

Dans le **troisième article**, la dimension de l'adoption du RI fût étudiée comme modèle établi. L'étude examine la perception des gestionnaires des attributs du RI et particulièrement les réponses apportées à sa complexité ou à sa non compatibilité avec les pratiques actuelles des organisations. Notre interrogation porte plus spécifiquement sur l'influence des attributs perçus du RI et les stratégies élaborées sur le plan organisationnel pour l'implémenter. Une étude de cas multiple portant sur quatre études de cas d'entreprises du CAC 40 ayant adopté le cadre de l'IIRC pour mener leur démarche de RI est menée. Plusieurs constats sont faits. D'une part, les répondants s'accordent pour dire que le rapport intégré est une réelle nouveauté et représente une évolution par rapport aux systèmes de reporting existants. En revanche, la difficulté de son déploiement, le risque de produire une simple addition du rapport de DD au rapport financier, et non un rapport intégré furent également mentionnés par les participants. D'autre part, les constats montrent que pour dépasser les limites du cadre de l'IIRC, les entreprises ont mis en place ce que les répondants appellent un « processus de co-construction ». En effet, faire évoluer les pratiques des entreprises est un véritable challenge et présente de nombreux défis pour l'entreprise. Dans l'ensemble, même si les différentes entreprises ont mis en place des comités pour la préparation du rapport intégré, l'impression qui ressort des entretiens est que, dans les activités quotidiennes, chaque département continue de travailler en silo, et plusieurs de nos interviewés ont mentionné le fait que chaque département dispose de sa propre base de données et continue de travailler à partir de sa propre base de données.

2. Contributions de la recherche

Nous revenons tout d'abord sur les contributions apportées par chacun des articles, avant de mettre en évidence des contributions plus générales.

Dans le **premier article**, notre principale contribution est d'avoir mis en œuvre une démarche permettant d'étudier le niveau d'intégration de rapport annuel. Au mieux de notre

connaissance, il n'y a aucune étude proposant les trois variables (gouvernance, stratégie et dialogue avec les différentes parties prenantes) à partir desquels peut s'opérer l'évaluation du niveau d'intégration des rapports. Nous pensons que ce n'est qu'en actionnant ces trois leviers qu'une véritable intégration des différentes performances peut s'opérer. Notre démarche peut inspirer d'autres recherches qui ont pour objectif d'analyser des pratiques d'intégration des entreprises d'un contexte donné et d'évaluer le niveau d'intégration des rapports élaborés par ces dernières. Nous avons, dans cette étude, documenté de façon précise le cheminement pour opérer cette analyse. Au plan pratique, notre démarche méthodologique montre les leviers (stratégie, gouvernance, dialogue avec les parties prenantes) sur lesquelles les dirigeants peuvent agir pour une meilleure intégration des questions de DD au cœur des activités de l'entreprise. Au plan théorique, l'étude fait progresser la littérature sur la divulgation d'informations non financières en montrant comment le « système national des affaires » au travers de la réglementation façonne la nature de la communication que les entreprises font aux différentes parties prenantes. Notre étude peut éclairer le questionnement de Stubbs et al. (2018) sur le choix entre une approche volontaire ou réglementaire en matière de reporting intégré. Notre étude renforce leur constat de l'impossibilité pour une approche volontaire d'obtenir des informations plus détaillées ni d'améliorer la qualité de la communication. Il faudrait donc aller plus vers une approche réglementaire comme l'ont suggéré Dumay et Dai (2017) et Lueg et al. (2016). Aussi, cette étude s'avère utile aux organismes de réglementation qui pourraient s'inspirer de l'expérience française en matière de communication de différentes performances à différentes parties prenantes même si ces sociétés cotées françaises ne présentent pas de rapports nommément désignés rapports intégrés puisque les normes et directives en matière de responsabilité sociale des entreprises peuvent aider une entreprise dans son processus de reporting intégré.

Le **deuxième article** se focalise sur les facteurs endogènes de la mise en œuvre du RI, encore peu explorés dans la littérature académique antérieure. En général, seules des études normatives furent réalisées et il est nécessaire d'accorder une plus grande importance aux pratiques internes des entreprises (Rinaldi et al., 2018) qui favorisent sa routinisation. De cette manière, nous contribuons aux travaux empiriques antérieurs soulignant la nécessité de recherches plus nombreuses sur les pratiques internes des entreprises (par exemple, Dumay et al., 2017). Elle vient également apporter une certaine nuance aux apports de la réglementation identifiés dans le premier article. Les pratiques d'entreprises sont façonnées par le contexte

social et institutionnel dans lequel les organisations et les acteurs évoluent. Les entretiens conduits permettent de comprendre que la seule réglementation ne suffit pas pour faire rentrer une innovation dans les routines de l'organisation. Notre étude de cas unique d'une entreprise cotée française ayant réussi à produire un rapport intégré par mutation progressive de son rapport de DD complète la diversité des résultats des études empiriques antérieures relatives à l'application de la loi par les entreprises. Elle vient enrichir les études sur les mutations d'outil de gestion (Beck et al., 2017) avec dans le cas à l'étude, une évolution d'une adoption pragmatique comme moyen de rechercher une légitimation externe vers un positionnement stratégique des questions de DD. Elle contribue à améliorer notre compréhension des pratiques de diffusion mais aussi à élargir les explications sur les raisons qui ont, jusqu'ici, rendu l'adoption du RI limitée car de nombreux défis organisationnels doivent être relevés par une entreprise pour arriver à produire le rapport intégré. Une autre contribution de notre étude est de donner un aperçu du rôle joué par certains acteurs dans ce contexte. Les dirigeants ont, dans ce sens, joué un rôle de premier plan en sachant insuffler la dynamique nécessaire pour motiver l'ensemble des parties prenantes importantes autour de la construction d'une idée partagée de la valeur, corroborant ainsi les constats de Haji et Hossain (2016) qui soulignent la nécessité de « compromis » entre plusieurs capitaux pour pouvoir aboutir au RI. Il se trouve que chaque partie prenante dispose de sa propre perspective qui est différente de celle des autres. Au plan théorique, cette étude apporte un éclairage nouveau sur la théorie de la diffusion d'une innovation de type managérial qui modifie les mécanismes de gouvernance dans l'entreprise (Frias-Aceituno et al., 2014). En effet, elle a mis en lumière, d'une part, l'effet de l'évolution des facteurs institutionnels sur l'évolution du reporting d'une organisation et, d'autre part, elle montre comment la collaboration entre les différents acteurs intéressés de l'entreprise favorise la création de performance globale (Chauvey et al., 2015b).

Le **troisième article** contribue à la littérature antérieure en examinant les caractéristiques intrinsèques du RI et les effets potentiels des attributs perçus sur l'adoption du cadre de l'IIRC. Premièrement, à la limite de nos connaissances actuelles, seule une étude (Robertson et Samy, 2015) a analysé les effets des attributs perçus sur la mise en œuvre du RI. Nous avons trouvé que les attributs d'avantage relatif et de possibilité d'essai sont les principaux facteurs favorisant l'adoption de cette nouvelle approche. Cependant, à l'instar de Robertson et Samy (2015) et de Gibassier et al. (2018), nos résultats ont également révélé que le cadre de l'IIRC ne peut pas être intégralement adopté au niveau interne des organisations du fait de

sa complexité et de sa non compatibilité aux pratiques actuelles des organisations. En effet, les organisations qui ont réussi à mettre en œuvre le RI à partir de ce cadre mentionnent toutes « s'en inspirer ». Ainsi, le cadre de Rogers (2003) représente un cadre solide pour expliquer l'adoption ou non d'une innovation sur la base des critères d'essayabilité et d'adaptabilité (particulièrement en raison des principes directeurs de matérialité et de connectivité qui sont difficiles à appréhender) afin de rendre la nouvelle approche compatible à la culture organisationnelle comme l'ont souligné Del Baldo (2017) et Guthrie et al. (2017). Deuxièmement, l'étude montre également que l'adoption du RI comme nouvelle approche de reporting repose sur une gestion intégrée. Cette dernière étant perçue comme une gouvernance par la valeur qui introduit une nouvelle démarche de co-construction de performance globale axée sur l'intégration des initiatives de développement durable à la stratégie organisationnelle et au modèle d'affaires de l'entreprise pour aller vers une connectivité plus aboutie. Notre étude complète les travaux de Guthrie et al. (2017) en montrant clairement la nécessité de compromis à négocier par les dirigeants entre les différentes parties prenantes afin que le RI devienne une réalité et ne demeure point un mythe. C'est le rôle que joue précisément la gestion intégrée. La gestion intégrée, mettant sous tension les différents départements, contribue à influencer les comportements et à changer les représentations des performances des entreprises.

Au-delà de ces contributions soulignées dans chacune des trois études, cette recherche présente des contributions théoriques, méthodologiques et pratiques plus générales. D'un point de vue **théorique**, notre contribution est triple. Tout d'abord, les trois études apportent un éclairage nouveau sur la manière dont le contexte social façonne les pratiques des organisations. Une meilleure compréhension du (i) niveau d'intégration des rapports annuels des sociétés cotées françaises des (ii) stratégies de mise en œuvre du RI et (iii) des effets de attributs perçus du RI sur son adoption par les sociétés cotées françaises. Nous contribuons ainsi à la fois à la recherche académique sur les effets de la réglementation, de la communauté collaborative et de la perception des attributs perçus sur la diffusion d'une innovation managériale. Ensuite, la thèse met en évidence les limites de la réglementation (superposition des différentes lois) et poursuit ainsi le débat sur la normalisation du RI (Stubbs et al., 2018). Nos résultats s'inscrivent plus particulièrement dans les prolongements des travaux sur la diffusion des innovations managériales et des développements récents sur les pratiques internes des organisations en matière d'intégration de différentes catégories de performance.

Nous mettons en évidence le fait que les réglementations seules ne permettent pas la routinisation d'une innovation managériale. Ce type de recherche demeure important pour la diffusion volontaire d'une innovation managériale mais aussi pour les recherches futures qui s'inscriront dans des contextes réglementaires spécifiques. Nous contribuons à cette littérature en analysant trois dimensions du processus de diffusion d'une innovation managériale. Dans ce sens, ce travail contribue également à la littérature académique sur le RI.

D'un point de vue **méthodologique**, la principale contribution réside dans la mobilisation de différentes méthodes empiriques. Nous avons mobilisé autant de méthodes de recherche (qualitatives) que d'articles. Le premier apport concerne l'étude de contenu des DDR. Bien que des démarches aient été entreprises en ce sens auparavant, nous proposons une démarche d'analyse pour identifier et mesurer le niveau et la qualité de l'intégration des questions de DD dans les activités des organisations. Le second apport concerne l'étude de cas unique. Les études limitées sur la mise en œuvre du RI ne s'appuient que sur l'expérience d'entreprises ayant mobilisé le cadre de l'IIRC. L'analyse menée propose une étude empirique de la communauté collaborative issue de la mise en œuvre d'une gestion intégrée. Une analyse plus fine de la gestion intégrée avec l'impact des attributs perçus a été opérée dans le cadre de l'étude de cas multiples. Enfin, une autre contribution méthodologique consiste en la mise en œuvre d'une démarche pour analyser le niveau d'intégration des rapports annuels des organisations.

Enfin, une contribution **managériale** concerne l'approfondissement des réflexions amorcées sur les effets de la diffusion du RI. Notre recherche présente une utilité sociale dans la mesure où elle met en lumière les limites de la réglementation à faire évoluer les pratiques de organisations. Elle alimente en particulier la discussion et la réflexion du régulateur en montrant comment l'approche volontaire peut ralentir sa mise en oeuvre. Nos résultats invitent le régulateur à considérer la manière dont les entreprises se conforment aux différentes réglementations et à encadrer la diffusion du RI. Les retombées d'un tel travail concourent à des éclairages nouveaux sur l'adoption du RI pour les dirigeants des entreprises et les organismes chargés de soutenir leurs activités d'innovation. En effet, ceux-ci déclarent volontiers qu'ils travaillent dans le flou et manquent de cadre réglementaire pour mener des réflexions sur leurs pratiques et expériences sur l'intégration des questions de DD dans les activités des organisations. Le premier intérêt managérial de ce travail est donc de permettre aux acteurs des organisations ainsi qu'aux organismes chargés de leur accompagnement,

d'identifier les facteurs internes et externes qui favorisent l'adoption du RI et de déterminer s'ils réunissent les capacités ou s'ils ont besoin de réaliser des efforts supplémentaires pour les construire et les développer.

3. Les limites et perspectives de recherche

Si notre travail de thèse représente à ce jour un aboutissement, il est également riche de perspectives de recherche. La conclusion de cette thèse est l'occasion d'une lecture critique du travail réalisé. Celle-ci conduit à aborder ses limites, qui constituent les premières pistes de recherche que nous envisageons.

Limites de notre recherche

Premièrement, notre volonté d'expliquer le phénomène de diffusion du RI dans le contexte français à travers différents angles de vue nous a amené à conduire trois démarches empiriques complémentaires. Toutefois, eu égard à notre positionnement interprétativiste, nous reconnaissons que les différentes approches méthodologiques que nous avons adoptées présentent des faiblesses, ceci malgré les précautions que nous avons continuellement essayé de prendre. Aussi, pour chacune de nos contributions empiriques, il serait intéressant d'utiliser des méthodes alternatives afin de compenser les faiblesses de celles que nous avons utilisées. La multi-méthodologie n'aurait plus alors uniquement un objectif de complémentarité, mais également de confirmation. Nous souhaiterions, par exemple, mener une nouvelle confrontation empirique de l'impact des caractéristiques intrinsèques sur l'adoption d'une innovation organisationnelle en utilisant une méthodologie quantitative de façon à : (1) tester leur impact de manière différenciée toutes choses égales par ailleurs, et (2) tester leurs liens de complémentarité que notre démarche qualitative nous a seulement permis de supposer.

Deuxièmement, les limites principales de ce travail sont liées au choix du design méthodologique d'une étude de cas unique dans le cadre du deuxième article. Les constats sont inévitablement à replacer dans le contexte du terrain. Nous pourrions toutefois approfondir cette recherche en menant une comparaison systématique, et non plus simplement illustrative, avec le cas unique étudié. Il nous semble donc intéressant de comparer les facteurs internes de plusieurs entreprises ayant fait muter leur rapport de DD vers le reporting intégré par génération. En effet, dans notre article 2, nous avons pu identifier que c'est la communauté collaborative qui a permis la routinisation du RI au sein de l'organisation

étudiée. Il serait intéressant de recueillir la stratégie d'autres organisations et de les comparer.

Perspectives de recherche dans le domaine du RI

Notre recherche peut être prolongée par des études de cas d'autres entreprises (cotées comme non cotées ; françaises comme non françaises) qui permettraient éventuellement de mettre en évidence d'autres déterminants et notamment, les pressions exercées par d'autres parties prenantes qui pourraient expliquer l'adoption du RI. Nous avons pu exposer dans cette étude le cadre que présente la théorie de la diffusion des innovations (TDI) et ses apports à la compréhension de ces pratiques de diffusion, de mise en œuvre et d'adoption. Pour l'instrumentalisation de ce cadre, c'est-à-dire l'impact des normes, l'identification des parties prenantes et la mesure de leurs attentes, nous avons dû recourir à des théories intermédiaires. Il serait intéressant de répliquer notre étude dans un autre contexte pour s'assurer que les trois limites majeures constatées pour appliquer cette théorie aux pratiques de RI sont surmontées et nos choix théoriques sont pertinentes.

Dans l'analyse complémentaire de l'article 1 faite dans cette conclusion, nous avons souligné que les entreprises disposant d'un volume important de titres négociables, d'importants revenus et un important effectif sont plus enclines à aller vers plus d'intégration. Cependant, afin de confirmer ce constat, une étude de régression s'avère nécessaire. Ceci pourra être fait dans le cadre d'une étude future et s'inscrire dans le cadre d'un programme de recherche sur les conditions d'amélioration du taux d'adoption du RI dans un contexte donné.

La présente recherche ne porte que sur le processus de création et de reporting de la valeur créée des entreprises. Reste posée la question de la fiabilité et de la pertinence des informations transmises par les entreprises aux utilisateurs à travers le rapport intégré, et donc de l'audit du rapport intégré. Des recherches sur le contrôle externe, indépendant, de la performance autre que financière, prise dans la définition de la performance globale de l'entreprise, restent encore très limitées. Nous pouvons ainsi initier un travail afin d'enrichir les connaissances sur le sujet de l'audit des rapports intégrés. En effet, si depuis longtemps les aspects financiers et économiques de l'activité entrepreneuriale sont audités, il reste beaucoup à faire en ce qui concerne les aspects environnementaux et sociaux et, la demande pour cette initiative ne cesse de croître (Cooper et Owen, 2014 ; Kolk et Perego, 2010 ; O'Dwyer et Owen, 2007). La recherche sur l'audit dans le

domaine du RI s'avère donc être un propice champ de recherche futur afin d'enrichir cette littérature embryonnaire (Rainer Briem et Wald, 2018 ; Maroun, 2017).

Bibliographie générale

A

- Abeyssekera, I. (2013). A Template for Integrated Reporting. *Journal of Intellectual Capital*, 14 (2), 227-45.
- ACCA and The Net Balance Foundation (2011). Adoption of Integrated Reporting by the ASX50, The Association of Chartered Certified Accountants, London.
- Adams, M. (2017). « Emerging integrated reporting practices in the United States », in Guthrie, J., Dumay, J., Ricceri, F. and Nielsen, C. (Eds), *The Routledge Companion to Intellectual Capital: Frontiers of Research, Practice and Knowledge*, Routledge, London.
- Adams, C.A. (2017). Conceptualizing the contemporary corporate value creation process. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 30 (4), 906-931.
- Adams, C. A., Potter, B., Singh, P. J., York, J. (2016). Exploring the implications of integrated reporting for social investment (disclosures). *The British Accounting Review*, 48, 283-296.
- Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A Call to Action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23-28.
- Adams, S., Fries J. et Simnett R., (2011). The Journey toward Integrated Reporting. *Accountants Digest*, 2011, 558, 1-41.
- Ahmed Haji, A. and Anifowose, M. (2016). The trend of integrated reporting practice in South Africa: ceremonial or substantive? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7 (2), 190 – 224.
- Alcouffe, S., Maurice, J., Galy, N. & Gate, L. (2019). La faible diffusion des innovations en contrôle de gestion est-elle vraiment paradoxale? Une méta-analyse du lien entre diversité des produits et adoption de la méthode ABC. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 25(1), 133-164.

- Alcouffe S., Berland N., Levant Y. (2008). Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: a comparative study. *Management Accounting Research*, 19 (1), 1-17.
- Alcouffe, S (2006). La recherche sur les innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion. Proposition d'un modèle théorique intégrant les perspectives de diffusion, d'adoption et de mise en œuvre de l'innovation » <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587823>
- Alcouffe S., Berland N., Levant Y. (2003). Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, numéro spécial, mai, 7-26.
- Al-Htaybat, K., et Alberti (von)-Alhtaybat, L. (2018). Integrated thinking leading to integrated reporting: case study insights from a global player. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1435-1460.
- Alter, N. (2010). L'innovation ordinaire, Paris, PUF 324 p.
- Amable, B. (2016). Institutional complementarities in the dynamic comparative analysis of capitalism. *Journal of Institutional Economics*, 12(1) ,79–103.
- Amable, B. (2005). « Les cinq capitalismes: Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation » Editeur: Le Seuil, Paris Collection: Economie humaine. 2005 - 394 pages.
- Amable, B. (2000). Institutional Complementarity and Diversity of Social Systems of Innovation and Production. *Review of International Political Economy*, 7(4), 645–687.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C. et Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *The Academy of Management Review*, 35 (1), 67-92.
- Atkins, J.F., Solomon, A.,Norton, S., Nathan, L. J.(2015).The Emergence of Integrated Private Reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23, (1), 28-61.

B

Bardin, L. (2013). « *L'analyse de contenu* » Paris: P.U.F, coll. Le psychologue, 2^e édition.

Bebbington, J., Kirk, E.A., Larrinaga, C. (2012). The Production of Normativity: A Comparison of Reporting Regimes in Spain and the UK. *Accounting, Organizations and Society*, 37, (2), 78-94.

Bebbington, J. et Fraser, M. (2014). «Organizational change and sustainability accounting», in Bebbington, J., Unerman, J. and O'Dwyer, B. (Eds), *Sustainability Accounting and Accountability*, Second Edition, Routledge, New York, pp. 176-195.

Bebbington, J., Unerman, J., O'Dwyer, B.(2014). «Sustainability Accounting and Accountability», 2nd ed., Routledge.

Beck, A.C., Dumay, J. and Frost, G.R. (2017). In pursuit of a 'single source of truth': from threatened legitimacy to integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 141 (1),191-205.

Berland, N. et Dohou, A.(2007). Mesure de la performance globale des entreprises. 28^{ème} congrès AFC 2007 *Comptabilité et environnement*, Poitiers, 23-24-25 mai 2007, 22p, disponible au : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875> (accédé le 26/09/2015).

Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M.J. (2008). Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33 (4), 825–845.

Birkinshaw, J. & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.

Boltanski, L. et Thevenot, L. (2006). «On Justification: Economies of Worth», Princeton University Press, Princeton (2006).

Boltanski, L. et Thevenot (L.). (1999). The sociology of critical capacity. *European Journal of Social Theory*, 1999, 2 (3), 359-377.

- Bommel (van) K. (2014). «Towards a Legitimate Compromise? : An Exploration of Integrated Reporting in the Netherlands ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157-89.
- Branwijck D (2012). Corporate social responsibility + intellectual capital = integrated reporting? In: Proceedings of the 4th European conference on intellectual capital held at Arcada University of Applied Sciences, Helsinki, 75–85. Edited by Jukka Surukka.
- Brockett, A., et Rezaee, Z., (2012). « Corporate sustainability: integrating performance and reporting », *John Willey & sons, inc.* – 2012.
- Brown, J. and Dillard, J. (2014). Integrated Reporting: On the Need for Broadening out and Opening up. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27 (7), 1120-56.
- Buhr, N. Gray, R. and Milne, M.J. (2014). « Histories, rationales and future prospects for sustainability reporting » in Unerman, J, Bebbington, J. and O’Dwyer, B. (Eds.), *Sustainability Accounting and Accountability*, 2nd Edition, Routledge, pp. 51-71.
- Burgman R, Roos G (2007). The importance of intellectual capital reporting: evidence and implications. *Journal of Intellect Cap* 8(1):7–51.
- Busco, C., Frigo, M.L., Riccaboni, A., Quattrone, P. (2013). « *Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability* », Springer International Publishing, 364 p.

C

- Camodeca, R., Almici, A. (2017). Implementing Integrated Reporting: Case Studies from the Italian Listed Companies. *Accounting and Finance Research*, 6, 2.
- Capron, M., Quairel, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Chauvey, J.N., Cho, C., Patten, D., Spring, S. (2015). The Normativity and Legitimacy of CSR Disclosure: Evidence from France. *Journal of Business Ethics*, 130(4), 789–803.
- Chauvey, J.N., Naro, G., Seigneur, A. (2015). Rhétorique et mythe de la Performance Globale - L’analyse des discours de la Global Reporting Initiative. *Critical Perspectives on Accounting*, 33 (2015) 79–91.

- Chelli, M., Durocher, S., & Fortin, A. (2016). Normativity in Environmental Reporting: A Comparison of Three Regimes. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 285–311.
- Chelli, M., Durocher, S. Richard, J. (2014). France's new economic regulations: insights from institutional legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(2), 283-316.
- Cheng, M., Green, W., Conradie, P., Konishi, N., Romi, A. (2014). The international integrated reporting framework: key issues and future research opportunities. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 25, (1), 90-119.
- Churet, C., Eccles, R.G. (2014). Integrated Reporting, Quality of Management, and Financial Performance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 26 (1), 56-64.
- Cohen, J., Holder-Webb, L. L., Nath L. et Wood, D., (2012). Corporate Reporting on Non financial Leading Indicators of Economic Performance and Sustainability. *Accounting Horizons*, 26, 65–90.
- Cooper, S., Owen, D. (2014). Independent Assurance of sustainability reports. in J Bebbington, J Unerman & B O'Dwyer (eds), *Sustainability Accounting and Accountability*. Routledge, pp. 72-85.
- Cordazzo M (2005). IC Statement versus Environmental and Social Reports. An Empirical Analysis of their convergencies in Italian Context. *Int J Intellect Capital* 6(3):441–464.
- Cormier, D., Lapointe-Antunes, P. and Magnan, M. (2015). Does corporate governance enhance the appreciation of mandatory environmental disclosure by financial markets. *Journal of Management & Governance*, 19 (4), 897- 925.
- Cormier, D., Ledoux, M.J. and Magnan, M. (2010). Le reporting de gouvernance, les attributs du conseil et la qualité des résultats comptables : Incidence sur les marchés boursiers. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2 (16), 69-96.
- Cormier, D. and Magnan M. (2003). Environmental Reporting Management: A European Perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 22 (1), 43-62.
- Cormier D. and Magnan M. (2002). La communication d'information environnementale un

enjeu stratégique pour les entreprises. *Revue des Sciences de Gestion*, 33 (1), 21-52.

Cretté, O. (2015). Reporting intégré et mesure de la performance. Limites et perspectives d'une approche par les parties prenantes et les territoires en France et en Allemagne. *Prospective et stratégie*, 16 (6), 57-79.

Crouch, C. (2005). « Complementarity and Fit in the Study of Comparative Capitalisms ». In Morgan, G., Whately, R. and Moen, E. (eds) *Changing Capitalisms: Internationalisation, Institutional Change, and Systems of Economic Performance*, New York, NY, Oxford University Press, pp. 167–189.

D

Damak-Ayadi, S. (2004). « La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises » Thèse en Sciences de Gestion, Paris : Université de Paris 9 Dauphine.

Damanpour, F. et Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215–236.

Damanpour, F., et Wischnevsky, D. J. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4): 269-291.

David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion? IXème Conférence Internationale de Management Stratégique Montpellier, 24 au 26 mai 2000. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2502-la-recherche-intervention-un-cadre-general-pour-les-sciences-de-gestion/download>

David, A. et A. Hatchuel., (2007). « From actionable knowledge to universal theory in management research », *Handbook of Collaborative Research*, SAGE.

Deloitte & Touche (2011). « Integrated Reporting. A better view? », Disponible à: <http://www.iasplus.com/en/binary/sustain/1109integratedreportingview.pdf>.

Delbard, O. (2008). CSR legislation in France and the European regulatory paradox: An

analysis of EU CSR policy and sustainability reporting practice. *Corporate Governance*, 8(4), 397–405.

Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière : anglais-français avec index français-anglais / Louis Ménard,... Murielle Arsenault,... Jean-François Joly,... [et al.] ; avec la collab. de Henri Olivier,... Anne-Lyse Blandin,... Henri Giot,... [et al.] Toronto Paris Bruxelles : Institut canadien des comptables agréés Ordre des experts comptables Compagnie nationale des commissaires aux comptes Institut des réviseurs d'entreprises 2004 2e édition.

Donaldson, T., and Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.

Dore, R. (2000). *Stock market capitalism: Welfare capitalism*. New York: Oxford University Press.

Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité: une approche intégrative appliquée au Lean Management* ». Thèse de doctorat en Gestion et management. Université de Grenoble, 2013.

Dubouloz, S. (2013). Les barriers à l'innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management. *Management international*, 17 (4), 121–144.

Dumay, J. and Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*. 25(4), p. 574-604.

Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. and La Torre, M. (2017). Barriers to implementing the international integrated reporting framework: a contemporary academic perspective. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 461-480.

Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J. and Demartini, P. (2016). Integrated reporting: a structured literature review. *Accounting Forum*, 40 (3), 166-185.

Dumez, H. & Jeunemaître, A. (2005). La démarche narrative en économie. *Revue économique*. 56(4), 983-1005.

Dyer, W.G. Jr., Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management review*, 16(3), 613-619.

E

Eccles, R. G., Krzus M. P., Ribot S. (2015). « The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality » John Wiley & Sons 2015.

Eccles, R.G., et Serafeim, G. (2014). Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective » *Harvard Business School Working Paper*, n° 14-094.

Eccles, R.G., Ioannou, I. and Serafeim, G., (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.

Eccles, R. G., Herron, J. and Serafeim, G. (2014). « Promoting Corporate Sustainability through Integrated Reporting: The Role of Investment Fiduciaries and the Responsibilities of the Corporate Board», in James P. Hawley, Andreas G.F. Hoepner, Keith L. Johnson, Joakim Sandberg, and Edward J. Waitzer (Eds), *Cambridge Handbook of Institutional Investment and Fiduciary Duty*, Cambridge University Press, 403-415.

Eccles, R. G., and Kiron D. (2012). Get ready: mandated integrated reporting is the future of corporate reporting. *MIT Sloan Management Review*, March 13,1-6.

Eccles, R. G., Ioannis I., Serafeim G. (2012). Is there an optimal degree of sustainability? *Ethical Corporation*, 4, 39-43.

Eccles, R.G. et Armbruster, K., (2011). Two disruptive ideas combined-Integrated Reporting in the Cloud. *IESE insight Issue 8*, First Quater 2011.

Eccles, R.G. et Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability through Integrated Reporting. *Stanford Social innovation review*, 55-61.

Eccles, R.G., Krzus, M.P (2010). « One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy», *John Willey & sons*, inc.

Eccles, R. G., Herz, R. H., Keegan M. E. and Phillips, D. M. H. (2001). « The Value reporting

Revolution: Moving beyond the Earnings Game », John Wiley & Sons, Inc.

European Union Commission (2001). «Promoting a European framework for corporate social responsibility», Green Paper of the European Commission. COM (2001) 366, July. Brussels: The EU Commission.

F

Feng, T., Cummings, L. and Tweedie, D. (2017). Exploring integrated thinking in integrated reporting – an exploratory study in Australia, *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 330-353.

Fligstein, N. (1990). « The transformation of corporate control », Cambridge, MA: Harvard University Press.

Flower, J. (2015). « The International Integrated Reporting Council: A Story of Failure ». *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1-17.

Freeman, R. E. (1984). « Strategic management: a stakeholder approach », Boston, Pitman.

Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409-21.

Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., et Garcia-Sánchez, I. M. (2014). Explanatory Factors of Integrated Sustainability and Financial Reporting. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 56-72.

Frias-Aceituno, J. V., Rodríguez-Ariza, L., et Garcia-Sánchez, I. M. (2013). Is Integrated Reporting Determined by a Country's Legal System? An Exploratory Study. *Journal of Cleaner Production*, 44, 45-55.

G

García-Sánchez, I.-M., Rodríguez-Ariza, L., Frías-Aceituno, J.-V. (2013). The Cultural System and Integrated Reporting. *International Business Review*, 22(5), 828-38.

Gibassier, D., Rodrigue, M. and Arjalies, D.L.(2018). Integrated reporting is like god – no one has met him, but everybody talks about him’: the power of myths in the adoption

of a management innovations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5),1349-1380.

Godowski, C. (2003). Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales: Le cas des approches par activités. *Comptabilité - Contrôle - Audit* , 9(3), 71.

Gond, J.-P., Boxenbaum, E. (2013). The Glocalization of Responsible Investment: Contextualization Work in France and Quebec. *Journal of Bus Ethics*, 115,707–721.

Gond, J.-P., Kang, N., and Moon, J. (2011). The government of self-regulation: on the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Economy and Society*,40(4), 640-671.

Gond, J.-P., Herrbach, O. (2006). Corporate social reporting as a learning tool? A theoretical framework. *Journal of Business Ethics*, 65(4),359-371.

Gray, Rob (2006). Social, environmental and sustainability reporting and organizational value creation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19 (6),793 – 819.

Gray, R., Kouhy, R. and Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.

Gunaratne, N. and Senaratne, S. (2017). Diffusion of integrated reporting in an emerging South Asian (SAARC) nation. *Managerial Auditing Journal*, 32(4-5), 524-548.

Guthrie, J., Manes-Rossi, F. and Levy-Orelli, R. (2017). Integrated reporting and integrated thinking in Italian public sector organisations. *Meditari Accountancy Research*,25(4), 553-573.

H

Hall, P. & Soskice, D. (2001). « Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage ». Oxford: Oxford University Press

Haller, A. and van Staden, C. (2014). The Value Added Statement – an Appropriate Instrument for Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1190-1216.

- Hampton, R. (2012). Brace yourself: more regulatory changes. *Accountancy SA*, 22-23.
- Hatchuel, A., (1994). « Frederic Taylor: une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire », in Bouilloud, J.-P. et Lecuyer, B.-P. (dir.), *L'invention de la gestion. Histoires et Pratiques*, L'Harmattan, p.53-64.
- Hatchuel, A. et B. Weil., (1992). « L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle suivi de quatre histoires de systèmes-experts », *Economica*.
- Haji, A.A. et Hossain, D.M. (2016). Exploring the implications of integrated reporting on organisational reporting practice: evidence from highly regarded integrated reporters. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 13(4), 415-444.
- Heckscher, C., Adler, P. (2006). « The Firm as a Collaborative Community: Recon-structing Trust in the Knowledge Economy». Edited by Charles Heckscher and Paul S. Adler. Ox-ford: Oxford University Press, 2006. x, 592 pp.
- Higgins, C., Stubbs, W., Tyron, L. (2014). Walking the Talk(s): Organisational Narratives of Integrated Reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7)1090-1119.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46, 33–59.
- Hohnen, P., (2012) « The future of sustainability reporting», 2012,
http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/Energy,%20Environment%20and%20Development/0112pp_hohnen.pdf visité le 10 Janvier 2015.
- Howitt, R. (2018) Président de l'IIRC <http://integratedreporting.org/news/new-alignment-project-can-cut-the-clutter-in-business-reporting/> [accès le 05/12/2018]
- Humphrey, C., O'Dwyer, B. and Unerman, J. (2017). Re-theorizing the configuration of organizational fields: the IIRC and the pursuit of 'Enlightened' corporate reporting. *Accounting and Business Research*, 47(1), 30-63.

Humphrey, C., O'Dwyer, B., Unerman, J. (2014). The Rise of Integrated Reporting: understanding attempts to institutionalize a new reporting framework, Seminar at University of Bergamo, 21 October 2014 by J Unerman.

Hutton A (2004). Beyond financial reporting—an integrated approach to disclosure. *J Appl Corp Finance*, 16(4),8–16.

I

International Integrated Reporting Council - IIRC (2013). International Integrated Reporting Framework, < IR > Framework, available at: www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf (accessed 23 February 2015).

IIRC and Black Sun (2012), "Understanding transformation: Building the business case for integrated reporting", disponible au: <http://integratedreporting.org/resource/building-the-business-case-for-integrated-reporting/> (accédé le 15/12/2015).

Ioannou, I. and Serafeim, G. (2011). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting", Working Paper, Harvard Business School, 3 April 2011.

Israelewicz, E. (1999). « Le Capitalisme Zinzin », Paris: Bernard Grasset.

J

Jannesson, E., Nilsson, F., & Rapp, B. (Eds.) (2014). «Strategy, control and competitive advantage: Case study evidence». Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Jensen, J. C. et Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach: Determinants of Integrated Reporting », *Business Strategy and the Environment*, 21(5) 299-316.

JSIF (2013). Pension Funds and ESG Investment in Japan 2013", available at: http://media.wix.com/ugd/ebcda8_9f9f5597801b457c8aa8ce6e2fe7ecaa.pdf (accessed 4 décembre 2016).

K

- Kang, N. (2010). Globalisation and institutional change in the state-led model: the case of corporate governance in South Korea. *New Political Economy*, 15 (4), 519-542.
- Kang, N. and Moon, J. (2012). Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility: a comparative institutional analysis of three capitalisms. *Socio- Economic Review*, 10 (1), 85-108.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52–63.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kiron, D. (2012). Get ready: mandated integrated reporting is the future of corporate reporting. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 1-3.
- Köhler, K., & Hoffmann, C. (2018). « Integrated Reporting: Bridging Investor Relations and Strategic Management». In A. Laskin (Ed.) *Handbook of Financial Communication and Investor Relations* (S. 209-220). Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Kolk A. et Perego P. (2010). Determinants of adoption of sustainability assurance statements: an international investigation. *Business Strategy and the Environment*, 19 (3), 182-198.
- KPMG (2013). *Integrated Reporting. Performance Insight Through Better Business Reporting, Issue 2*, KPMG, available at: www.kpmg.com/AU/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Better-Business-Reporting/Documents/integrated-reporting-issue-2.pdf (accessed 18 February 2016).
- KPMG (2011), «Integrated reporting. Performance insight through better business reporting. Issue 1», www.kpmg.com/integratedreporting.
- KPMG and Financial Executives Research Foundation (FERF) (2011), *Disclosure Overload and Complexity: Hidden in Plain Sight* Available at: <http://www.accountingeducation.com/index.cfm?page=newsdetail>

[s&id=1](#) [51787](#) (accessed 12 January 2016).

Krzus, M.P. (2011). Integrated reporting: if not now, when? *IRZ-Zeitschrift Für International Rechnungslegung*, 6, 271-276.

Kuszla, C. (2003). De fausses innovations pour de vrais changements? Le cas de trois démarches innovantes en contrôle de gestion dans des entreprises publiques de réseau. *Comptabilité - Contrôle – Audit*, 3 (9), 227-248.

L

Lai, A., Melloni, G. et Stacchezzini, R. (2018). Integrated reporting and narrative accountability: The role of preparers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1381-1405.

Lai, A., Melloni, G. and Stacchezzini, R. (2017). What does materiality mean to integrated reporting preparers? An empirical exploration. *Meditari Accountancy Research*, 25 (4), 533-552.

Lambooy, T., Hordijk, R., Bijveld, W. (2014). Communicating about Integrating Sustainability in Corporate Strategy: Motivations and Regulatory Environments of Integrated Reporting from a European and Dutch Perspective. *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*, 6, 217-55.

Langley, A., (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 (4), 691–710.

Ledouble, D., Stordeur, P., and Cretté O. (2015). « Reporting intégré: état des lieux et perspectives, Le cas d'Orange », in Burlaud Alain (coord.), *Comptabilité, Finance et Politique, De la pratique à la théorie: l'art de la conceptualisation, Mélanges en l'honneur du Professeur Christian Hoarau*, Paris, Ordre des experts-comptables, 2015, 243-253.

Le Roy, F., Robert, M., Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 6 (235), 77-90.

Lodhia, S. and Stone, G. (2017). Integrated reporting in an internet and social media

communication environment: conceptual insights. *Australian Accounting Review*, 27 (1), 17-33.

Lodhia, S (2015). Exploring the Transition to Integrated Reporting Through a Practice Lens: An Australian Customer Owned Bank Perspective. *Journal of Bus Ethics*, 129, 585–598.

M

Makkonen, H. (2008). Beyond Organizational Innovation Adoption- a Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of business market management*, 2, 63-77.

Mallin, C., Michelon, G. and Raggi, D (2013). Monitoring Intensity and Stakeholders' Orientation: How Does Governance Affect Social and Environmental Disclosure? *Journal of Business Ethics*, 114(1), 29-43.

Maroun, W. and McNally, M.A.(2018), « Is not always bad news: illustrating the potential of integrated reporting using a case study in the eco-tourism industry» *Accounting, Auditing & Accountability Journal*,31(5),1319-1348.

Maroun, W. (2017). Assuring the integrated report: Insights and recommendations from auditors and preparers. *British Accounting Review*, 49 (3), 329-346.

Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404-24.

Maxi, S. (2014). Organisational Benefits and Implementation Challenges of Mandatory Integrated Reporting: Perspectives of Senior Executives at South African Listed Companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503.

McNair, C. J., Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? *Management Accounting*, November, 28–36.

McNally, M.A., Cerbone, D. and Maroun, W. (2017). Exploring the challenges of preparing an integrated report. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 481-504.

- MEDEF (2012). CAP vers la RSE. Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance, available at <http://www.medef.com/fr/video/cap-vers-la-rse> (accessed 20 janvier 2015).
- Melloni, G., Caglio, A. and Perego, P. (2017). Saying more with less? Disclosure conciseness, completeness and balance in integrated reports. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36 (3), 220-238.
- Milne, M.J. and Gray, R. (2013). "W(h)ither ecology? the triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118, 13-29.
- Mio, C., Fasan, M. and Pauluzzo, R. (2016). Internal application of IR principles: Generali's Internal Integrated Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 139, 204-218.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mohnen, P., Palm, F., Van Der Loeff, S. & Tiwari, A. (2008). Financial Constraints and Other Obstacles: are they a Threat to Innovation Activity? *De Economist*, 156(2): 201-214.
- Moll, J., Major, M. and Hoque, Z. (2006). «The qualitative research tradition», in Hoque, Z. (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*, Spiramus Press, London, pp. 375-398.
- Moon, J. and Vogel, D. (2008). « Corporate social responsibility, government, and civil society». In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (Eds.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility* (pp. 303_ 23). Oxford: Oxford University Press.
- Moore, G.C. and Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2,173-191.
- Morin, F. (2000). A transformation in the French model of shareholding and management. *Economy and Society*, 29(1), 36–53.

Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1 (223), 109- 120.

N

Nilsson, F., & Stockenstrand, A.-K. (2015). «Financial accounting and management control: The tensions and conflicts between uniformity and uniqueness ». Springer International Publishing Switzerland 2015.

Neuburger R. (1996). Approche constructiviste de l'étude de cas. Application au domaine des thérapies familiales ». Colloque Interface INSERM/FFP - 15 mars 1996.

O

O'Dwyer, B., Unerman, J. and Hession, E., (2005). User needs in sustainability reporting: perspectives of stakeholders in Ireland. *European Accounting Review*, 14(4), 759–787.

O'Dwyer B. et Owen D.L. (2005). Assurance statement practice in environmental, social and sustainability reporting: a critical evaluation, *The British Accounting Review*, 37, 205-229.

Oishi Nemoto, M-C. M., Pinheiro Gondim de Vasconcellos, E., Nelson, R. (2010). The Adoption of New Technology: Conceptual Model and Application». *Journal of Technology Management and Innovation*, 5(4), 95-107.

Oliver, J., Vesty, G. and Brooks, A. (2016). Conceptualising integrated thinking in practice. *Managerial Auditing Journal*, 31(2), 228-248.

Oliveira, T and Martins, M, F. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14 (1), 110-121, available online at www.ejise.com

Oxibar, B. (2003). La diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels et les sites internet par les entreprises françaises. Thèse en Sciences de Gestion, Paris : Université de Paris 9 Dauphine.

P

- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, A. Colin, Paris.
- Paternostro S. (2013). «The Connectivity of Information for the Integrated Reporting» , In: Busco C., Frigo M., Riccaboni A., Quattrone P. (Eds), *Integrated Reporting*, Springer, Cham, pp.59-77.
- Parrot, K.W. et Tierney, B.X. (2012). Integrated reporting, stakeholder engagement, and balanced investing at American electric power. *Journal of Applied Corporate Finance*, 24 (2), 27-37.
- Pedrini M (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports. *Journal of Intellect Capital*, 8(2), 346–366.
- Perego, P., Kennedy, S. and Whiteman, G. (2016). A lot of icing but a little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, 53-64.
- Piermattei, L. and Venturini, T. (2016). “Integrated reporting IR>: focus on integrated thinking”, available at: [content/uploads/2018/03/NIBR-IR-Focus-on Integrated Thinking-Handbook.pdf](content/uploads/2018/03/NIBR-IR-Focus-on%20Integrated%20Thinking-Handbook.pdf) (accessed 20 octobre 2018).
- Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- PWC (2013a). "Communicating Performance and Prospects", available at: [www.pwc.com/corporate reporting](http://www.pwc.com/corporate-reporting) (accessed 17 décembre 2016).
- PWC (2013b). "Integrated Reporting: Companies Struggle to Explain What Value they Create", PWC, available at: www.pwc.nl/nl_NL/nl/assets/documents/ir-opmars-geintegreerdeverslaggeving-stagneert.pdf (accessed 17 décembre 2016).
- Protin Philippe et al. (2014). L'information non financière : Clarification d'un concept en vogue", *Revue française de gestion*, 5 (242), 37-47.

R

- Rainer Briem, C., Wald, A. (2018). Implementing third-party assurance in integrated reporting: Companies' motivation and auditors' role, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1461-1485.
- Renaud, A. (2015). La performance RSE en quête de mesure, in Indicateurs et Tableaux de bord, AFNOR Éditions, VII-40-13, MAJ 36.
- Rensburg, R., Botha, E. (2014). Is Integrated Reporting the Silver Bullet of Financial Communication? A Stakeholder Perspective from South Africa. *Public Relations Review*, 40 (2), 144-52.
- Richard, J. Comptabilité et Développement Durable Edition Economica 2012
- Rinaldi, L., Unerman, J., Villiers (de), C. (2018). Evaluating the integrated reporting journey: insights, gaps and agendas for future research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(5), 1294-1318.
- Rinaldi, L., Unerman, J. and Tilt, C. (2014), «The role of stakeholder engagement and dialogue within the sustainability accounting and reporting process», in Bebbington, J., Unerman, J. and O'Dwyer, B. (Eds), *Sustainability Accounting and Accountability*, 2nd ed., Routledge, London, pp. 86-107.
- Rivera-Arrubla, Y.A., Zorio-Grima, A., García-Benau, M.A. (2017). Integrated reports: disclosure level and explanatory factors. *Social Responsibility Journal*, 13 (1), 155-176.
- Roberts, L. (2012a). Integrated reporting: the status quo. *Accountancy SA*, p. 11-12.
- Robertson, F. A., Samy, M. (2015). Factors Affecting the Diffusion of Integrated Reporting – a UK FTSE 100 Perspective. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6 (2), 190-223.
- Rodrigue, M., Magnan, M., and Cho, C. (2013). Is environmental governance substantive or symbolic? An empirical investigation, *Journal of Business Ethics*, 114(1), 107–129.
- Rogers, E.M. (2003). « Diffusion of Innovations », 5th ed., Free Press, New York, NY

Rowbottom, N. and Locke, J. (2016). The emergence of integrated reporting. *Accounting and Business Research*, 46(1), 83-115.

S

Schmidt, V. A. (2003). French capitalism transformed, yet still a third variety of capitalism. *Economy and Society*, 32(4), 526–554.

Schmidt, V. A. (1996). « From State to Market? The Transformation of French Business and Government », New York and London: Cambridge University Press.

Setia, N., Abhayawansa, S., Joshi, M. and Huynh, A.V. (2015). Integrated reporting in South Africa: some initial evidence. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6(3), 397-424.

Shahzad, A.M., Rutherford, M.A. and Sharfman, M.P (2016). Stakeholder-Centric Governance and Corporate Social Performance: A Cross-National Study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2),100–112.

Sierra-García, L., Zorio-Grima, A. and García-Benau, M.A. (2015). Stakeholder engagement, corporate social responsibility and integrated reporting: an exploratory study", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 286-304.

Silk, K. J., Hurley, A., Pace, K., Maloney, E. K., & Lapinski, M. (2014).A Diffusion of Innovations Approach to Understand Stakeholder Perceptions of Renewable Energy Initiatives, *Science Communication*, 36 (5), 646-669.

Silvestri, A., Veltri, S., Venturelli, A. and Petruzzelli, S. (2017). A research template to evaluate the degree of accountability of integrated reporting: a case study. *Meditari Accountancy Research*, 25 (4), 675-704.

Simnett, R. et Huggins Anna L., (2015).Integrated reporting and assurance: where can research add value? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 6 (1), 29 – 53.

Solomon, J. and Maroun, W. (2012). Integrated Reporting: the Influence of King III on Social, Ethical and Environmental Reporting, available at: <https://research->

repository.st-andrews.ac.uk/handle/10023/3749 (accessed 15 November 2015).

Stent, W., Dowler, T., (2015). Early assessments of the gap between integrated reporting and current corporate reporting. *Meditari Accountancy Research*, 23 (1), 92–117.

Steyn, M. (2014). Organisational Benefits and Implementation Challenges of Mandatory Integrated Reporting: Perspectives of Senior Executives at South African Listed Companies", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*,5(4),476-503.

Stubbs, W., Higgins, C. (2018). Stakeholders' perspectives on the role of regulatory reform in integrated reporting. *Journal of Business Ethics*, 147 (3), 489-508.

Stubbs, W., Higgins, C. (2014). Integrated Reporting and Internal Mechanisms of Change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068-89.

Sturdy, A. (2004). The adoption of management ideas and practices: theoretical perspectives and possibilities. *Management Learning*, 35,155–79.

T

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.

Thomson, I., and Bebbington, J. (2005). Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(5),507–533.

Thorne, L., Mahoney, L. S., Gregory, K., Convery, S. (2017). A Comparison of Canadian and U.S. CSR Strategic Alliances, CSR Reporting, and CSR Performance: Insights into Implicit–Explicit CSR. *Journal of Bus Ethics*, 143, 85–98.

Toit (du), E. (2017). The readability of integrated reports. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 629-653.

Trébucq, S., Magnaghia, E., (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation Research, *International Business and Finance*, 42, 522-531.

Trébucq, S. (2015). De l'<IR> à l'« Integrated Risk Scorecard »? Une analyse exploratoire à partir de deux études de cas, *Management & Avenir*, 7 (81), 165-183.

Tweedie, D. and Martinov-Bennie, N. (2015). Entitlements and time: integrated reporting's double-edged agenda, *Social and Environmental Accountability Journal*, 35 (1), 49-61.

U

Unerman, J. (2000). Methodological issues: reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 667-680.

Unerman, J. Bebbington, J. and O'Dwyer, B. (2014). «*Sustainability accounting and accountability* », Routledge, London.

V

Van Bommel, K.(2014). Towards a Legitimate Compromise? An Exploration of Integrated Reporting in the Netherlands. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1157-89.

Van de Ven A. H., (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32 (5), 590-607.

Van Staden, C. and Wild, S. (2013). Integrated Reporting: Initial analysis of early reporters – an Institutional Theory approach, Paper presented at 3rd Sustainability Accounting Research Symposium, University of Canterbury, 30 August 2013.

Van Zyl, A. S. (2013). Sustainability and integrated reporting in the South African corporate sector. *International Business & Economics Research Journal*, 12 (8), 903-926.

Venter, E.R., Stiglingh, M. and Smit, A.R. (2017). Integrated thinking and the transparency of tax disclosures in the corporate reports of firms. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 28(3), 394-427.

Vesty, G., Ren, C. and Ji, S. (2018). IR as a test of worth: a conversation with the Chairman of and IR reporting pilot organisation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*,

31(5), 1406-1434.

Villiers (de), C., Hsiao, P.C.K. and Maroun, W. (2017). Developing a conceptual model of influences around integrated reporting, new insights, and directions for future research. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 450-460.

Villiers (de), C., Venter, E.R. and Hsiao, P.C.K. (2017). Integrated reporting: background, measurement issues, approaches and an agenda for future research. *Accounting & Finance*, 57 (4), 937-959.

Villiers (de), C., Rinaldi, L., Unerman, J. (2014). Integrated Reporting: Insights, Gaps and an Agenda for Future Research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1042- 67.

W

Walsh, I., Renaud, A., (2010) « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information », *Management & Avenir*, Vol. 9, n° 39, p. 283-302.

Watson, A. (2012). Integrated reporting – General impressions. In Ernst & Young's Excellence in Integrated Reporting Awards. South Africa: Ernst & Young. Retrieved from <http://www.ey.com/ZA/en/Services/Specialty-Services/Climate-Change-and-Sustainability-Services/2012—EIR—main-pageWest>.

Wendy J. Green, Mandy M. Cheng (2018). Materiality judgments in an integrated reporting setting: The effect of strategic relevance and strategy map *Accounting, Organizations and Society* xxx (2018), 1-14.

Whitley, R. (1999). «Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems », Oxford University Press, Oxford.

Wiseman, J.(1982). An Evaluation of environmental disclosures made in annual reports, *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), 53-63.

Y

Yin, R. K. (2013). *Case study Research: Design and methods*. Sage publications.

Yongvanich K, Guthrie J (2006). An extended performance reporting framework for social and environmental accounting. *Bus Strategy Environment*, 15:309–321.

Z

Zhou, S., Simnett, R. and Green, W.(2017). Does integrated reporting matter to the capital market? *Abacus*, 53(1), 94-132.

Table des matières

Introduction générale	1
1. <i>Les insuffisances du système de reporting des entreprises</i>	2
2. <i>À l'origine de l'objet de la recherche: le reporting intégré</i>	5
3. <i>Problématique et présentation de la thèse</i>	7
3.1 Problématique.....	7
3.2 Justification des trois articles	12
Présentation et argumentation de l'étude 1	13
Présentation et argumentation de l'étude 2	15
Présentation et argumentation de l'étude 3	17
Chapitre 1 : Cadres théoriques et choix méthodologiques de la recherche	21
Section 1 : Fondements théoriques.....	22
1.2 Rapport intégré et la gestion intégrée	26
Section 2 : Méthodologies déployées	63
Chapitre 2 – Article 1	83
Rapport intégré ou non intégré : les sociétés cotées françaises à la croisée des chemins ?	83
1. Introduction	84
2. Cadre d'analyse	87
3. Méthodologie	95
4. Constats	101
5. Discussion	109
6. Conclusion.....	112
Chapitre 3 – Article 2	128
Le reporting intégré : plus qu'une production de normativité, une construction sociale	128
1. Introduction	129
2. Fondements théoriques du lien entre reporting intégré et facteurs organisationnels	132
3. Méthodologie	139
4. Constats	143
5. Discussion	159
6. Conclusion.....	163
Chapitre 4 - Article 3	Introduction générale
.....	1
1. <i>Les insuffisances du système de reporting des entreprises</i>	2
2. <i>À l'origine de l'objet de la recherche: le reporting intégré</i>	5
3. <i>Problématique et présentation de la thèse</i>	7
3.1 Problématique.....	7

3.2 Justification des trois articles	12
Présentation et argumentation de l'étude 1	13
Présentation et argumentation de l'étude 2	15
Présentation et argumentation de l'étude 3	17
Chapitre 1 : Cadres théoriques et choix méthodologiques de la recherche	21
Section 1 : Fondements théoriques.....	22
1. Description de l'objet de la recherche	23
1.1 Le concept du reporting intégré	24
Définition	24
Origine et historique du reporting intégré	25
1.2 Rapport intégré et la gestion intégrée.....	26
Rapport intégré.....	26
La gestion intégrée	27
1.3 Les différents modèles de reporting intégré.....	29
1.3.1 Le code « King III » sur la gouvernance de l'entreprise	30
1.3.2 Le cadre de l'International Integrated Reporting Council.....	31
1.3.3 Un rapport unique pour renforcer la confiance des différentes parties prenantes	37
2. Revue de littérature.....	38
2.1. Les facteurs contextuels de l'adoption du reporting intégré	39
Sur l'initiation de la démarche	39
Sur la qualité de l'intégration	40
Approche règlementaire ou volontaire pour encadrer le reporting intégré?.....	41
2.2 Les perspectives organisationnelles de la diffusion du reporting intégré	42
3. Cadres théoriques mobilisés	52
3.1 Le reporting intégré, une innovation managériale	53
3.2 Le rôle des normes et des acteurs du système social dans la diffusion des innovations	55
3.2.1 Nature du système social.....	56
3.2.2 Le rôle des canaux de communication et des attributs perçus dans l'adoption et la mise en œuvre du reporting intégré.....	61
Section 2 : Méthodologies déployées.....	63
1. Trois dimensions du processus diffusion du reporting intégré.....	63
1.1 La diffusion des pratiques d'intégration des questions de développement durable dans les activités des sociétés cotées françaises	65
1.2 La mise en œuvre (génération) du RI.....	65
1.3 L'adoption et l'implémentation du RI.....	66
2. Méthodologie de recherche	67
2.1 Article 1 : Analyse de contenu	68
2.1.1 Mesures opérées	68
2.1.2 Échantillon.....	69
2.2 Article 2 : une étude de cas unique.....	69
2.2.1 Contexte de la recherche	69
2.2.2 Collecte des données	69
2.2.3 Analyse des données	70

2.3 Article 3 : une étude de cas multiple	70
Chapitre 2 – Article 1	83
Rapport intégré ou non intégré : les sociétés cotées françaises à la croisée des chemins ?	83
1. Introduction	84
2. Cadre d’analyse	87
2.1 Revue de la littérature	87
État de la pratique du reporting intégré	88
Les déterminants de l’adoption du RI	89
2.2 Le « système national des affaires » et la réglementation	91
Le système national des affaires	91
La réglementation des questions de DD	92
3. Méthodologie	95
3.1 Analyse de contenu	95
3.2 Mesures opérées	96
Mesure du niveau de divulgation des informations non financières	96
Appréciation des pratiques d’intégration et du niveau d’intégration des questions de développement durable	97
Appréciation de la connectivité et de la nature de l’intégration présente dans les DDR	98
3.3 Échantillon	100
4. Constats	101
4.1 Scores de divulgation d’informations non financières	101
4.2 Pratiques et niveau d’intégration	103
4.3 Forme d’intégration adoptée pour les documents de référence	106
5. Discussion	109
6. Conclusion	112
Chapitre 3 – Article 2	128
Le reporting intégré : plus qu’une production de normativité, une construction sociale	128
1. Introduction	129
2. Fondements théoriques du lien entre reporting intégré et facteurs organisationnels	132
2.1 Les défis de la mise en œuvre du reporting intégré : la gestion intégrée	133
2.2 Nature du système social et production de normativité	135
2.3 La communauté collaborative	138
3. Méthodologie	139
3.1 Contexte de la recherche	139
3.2 Collecte des données	141
3.3 Analyse des données	142
4. Constats	143
4.1 Une réponse aux pressions de l’environnement : la production de normativité	143
4.2 La construction du reporting intégré	147
4.2.1 Surmonter le mythe de la performance globale : le dialogue et l’engagement envers l’ensemble des parties prenantes	147

4.2.2 Une mise en œuvre périlleuse	151
5. Discussion	159
5.1 La production de normativité : utile mais pas suffisante	159
5.2 La routinisation du RI : l'incontournable construction sociale	161
6. Conclusion.....	163
Chapitre 4 - Article 3	175
Le reporting intégré : le rôle des attributs perçus dans la décision de son adoption par les sociétés cotées françaises	175
1. Introduction	176
2. Cadre d'analyse	179
2.1 Revue de littérature.....	179
De l'accroissement des connaissances des dirigeants à l'amélioration des informations mises à la disposition des utilisateurs.....	179
De la difficile conciliation de différentes logiques au sein de l'entreprise	182
2.2 Les attributs perçus dans l'adoption d'une innovation	184
3. Méthodologie	186
3.1 Collecte des données	187
4. Constats	190
4.1 La connectivité des rapports intégrés	190
4.2 Le reporting intégré : les avantages relatifs perçus de son adoption	191
L'utilité du reporting intégré	191
4.3 La compatibilité du RI avec les pratiques actuelles de reporting	197
4.4 Surmonter la complexité perçue du cadre de l'IIRC	198
5. Discussion	201
5.1 La nouveauté et l'apport du RI	201
5.2 La compatibilité du RI avec l'approche de reporting existante	202
5.3 La complexité et l'opérationnalisation du RI	203
5.4 La mise à l'essai du RI	205
6. Conclusion.....	206
Conclusion générale	214
1. Principaux constats.....	215
2. Contributions de la recherche.....	219
3. Les limites et perspectives de recherche	224
Limites de notre recherche	224
Perspectives de recherche dans le domaine du RI.....	225
Bibliographie générale	227
Table des matières	251

Résumé

Depuis la constitution de l'International Integrated Reporting Council (IIRC) en 2010 et la publication de son cadre de référence sur le reporting intégré (RI) en 2013, la diffusion de rapport intégré a connu une forte croissance à travers le monde. Malgré ses avantages et la présence de déterminants qui favorisent son adoption, le développement de cette nouvelle approche de reporting reste assez mitigé en France. Cette thèse s'intéresse à la diffusion, la mise en œuvre et à l'adoption du RI par les sociétés cotées françaises. Elle s'inscrit dans le cadre d'analyse de la théorie de la diffusion des innovations (TDI) de Rogers (2003) et couvre les concepts de complémentarité institutionnelle, de communauté collaborative et de normativité. Trois études empiriques, traitant pour chacune d'elle une dimension du processus de gestion d'une innovation managériale (diffusion, mise en œuvre et adoption) sont menées. Le premier article étudie comment les entreprises cotées françaises procèdent à l'intégration des questions relatives au développement durable dans leur rapport annuel pour se conformer aux dispositions réglementaires qui les obligent à inclure dans leur document de référence (DDR) les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Sur la base d'une analyse de contenu de 279 documents de référence sur la période 2006-2014, nos constats montrent que l'ensemble des entreprises (100 %) ont mis en place des politiques pour gérer les aspects de gouvernance environnementale et sociale et que globalement, les DDR sont des rapports moyennement intégrés. Le deuxième article se focalise sur les pratiques internes des entreprises afin d'examiner les conditions d'implémentation du RI. Les constats issus d'une étude de cas unique montrent que la mise en œuvre du RI est un processus complexe et la réussite de cette entreprise pionnière est le fruit d'une construction sociale basée sur une compréhension commune de la nouvelle approche et une large adhésion des membres de l'organisation. Le troisième article se propose finalement d'analyser les attributs perçus de cette innovation qui ont une influence sur son adoption. Les constats faits à partir d'une étude de 4 cas multiples soulignent que la complexité et la faible compatibilité du cadre de l'IIRC avec les pratiques actuelles des entreprises créent de l'incertitude chez les entreprises adoptantes et doivent être surmontées à travers la gestion intégrée pour une routinisation de la nouvelle approche. L'ensemble de ces résultats contribue à la compréhension de la manière dont le RI est diffusé, mis en œuvre et adopté par les sociétés cotées françaises.

Mots-clés : Reporting intégré, rapport intégré, développement durable, théorie de la diffusion des innovations, complémentarité institutionnelle, communauté collaborative, normativité