

# 5<sup>ème</sup> Conférence Annuelle sur L'INTEGRATED THINKING



De g. à d. : Stéfano Zambon, Olivier Millet, Cédric Lavérie, Philippe Peuch-Lestrade, Jean-Marie Pivard Eliane Rouyer-Chevalier, Béatrice Ki-Zerbo, Michel Laviale, Caroline de La Marnierre, Sébastien Thévoux-Chabuel, Gilles Vermot-Desroches, Méka Brunel, Gilles Allard, Raffaele Trivellato, Nicolas Mottis, Thomas Samuel

## AUDITORIUM DU MEDEF

### 10 OCTOBRE 2017

## Table des matières

Introduction .....	1
Présentation des résultats de l'étude CAPITALCOM / C3D / CLIFF / IFACI / Vigeo Eiris sur l'Integrated Thinking .....	2
Présentation des Integrated Thinking Awards (ITA) .....	3
Prix du Rapport Intégré.....	4
Table ronde – Prix du rapport Intégré.....	5
Prix de l'Integrated Thinking, catégorie moins de 500 employé-e-s .....	6
Table ronde - Prix de l'Integrated Thinking, catégorie moins de 500 employé-e-s.....	7
Prix de l'Integrated Thinking, catégorie plus de 500 employé-e-s .....	8
Table ronde – Prix de l'Integrated Thinking, catégorie plus de 500 employé-e-s .....	9
Allocution de clôture.....	10
Allocution de Bruno Le Maire, Ministre de l'Économie et des Finances .....	11

## Introduction



**Caroline de La Marnierre**, Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR)

Cette 5<sup>ème</sup> Conférence consacrée à l'*Integrated Thinking* marque le lancement des premiers **Integrated Thinking Awards**, qui visent à valoriser, encourager et partager les meilleures pratiques en matière de pensée intégrée au sein des entreprises européennes. Portée par l'Institut du Capitalisme Responsable, elle s'inscrit dans la dynamique de notre engagement en faveur d'un **capitalisme plus « contributif »** – au sens de contribution aux solutions aux grands enjeux de notre planète.

Cette 5<sup>ème</sup> édition présente également une analyse du mouvement de fond vers l'*Integrated Thinking*, avec la restitution en avant-première des résultats de la **2<sup>ème</sup> édition de l'étude sur l'Integrated Thinking et les rapports intégrés**<sup>1</sup>. En 5 ans, ce changement de paradigme apparaît désormais comme une évidence, à l'image **des plus de 3 000 entreprises cotées** à travers le monde engagées dans une approche d'*Integrated Thinking*, mais aussi de la **mobilisation d'un nombre croissant de gouvernements** en faveur de cette démarche et de la **prise de conscience – réelle – de la part des dirigeant-e-s**, qui ne se contentent plus seulement d'objectifs de performance strictement financiers, mais **réorientent leurs axes stratégiques** en s'adaptant aux évolutions profondes de leur écosystème.

**« La responsabilité d'aujourd'hui, nous en sommes convaincu-e-s, produira les profits de demain, que ce soit pour l'entreprise ou pour la société civile. L'Integrated Thinking s'inscrit directement dans ce mouvement, en prenant en considération toutes les dimensions de l'entreprise dans une démarche holistique pour une création de valeur partagée. »**

**Caroline de La Marnierre**, Directrice Générale et Fondatrice de l'ICR



**Pierre Gattaz**, Président du MEDEF

Pour le MEDEF, accueillir cette 5<sup>ème</sup> édition de la conférence consacrée à l'*Integrated Thinking* constitue un **signal fort envoyé aux entreprises – et en particulier aux PME** – sur l'importance croissante des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux dans la performance des entreprises. Il a également souligné les avantages de la démarche d'*Integrated Thinking*, qui invite les entreprises à **identifier les liens avec leur écosystème et les interactions entre ces différents enjeux**.

Enfin, il a évoqué le **soutien du MEDEF** à cette approche d'*Integrated Thinking* via son groupe de travail sur le reporting lancé en 2016 et qui publiera avant la fin de l'année **un guide pratique pour aider les entreprises** à développer une **vision intégrée** et en **rendre compte** afin de redonner du sens au travail des collaborateur·rice·s en offrant une vision globale du projet d'entreprise.

**« Notre ambition commune doit être de réinventer un capitalisme à la française, un capitalisme qui soit libéral, humain, environnemental, un capitalisme responsable. »**

**Pierre Gattaz**, Président du MEDEF

<sup>1</sup> Réalisée en partenariat avec CAPITALCOM, le Cliff (Association française des professionnels de la communication financière) et Vigeo Eiris, ainsi que l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) et le C3D (Collèges des Directeurs du Développement Durable).

## Présentation des résultats de l'étude CAPITALCOM / C3D / CLIFF / IFACI / Vigeo Eiris sur l'*Integrated Thinking*



1



2



3

1. **Anne Carmier**, Directrice de la recherche de CAPITALCOM
2. **Jean-Régis Carof**, Secrétaire Général du CLIFF
3. **Laurence Vandele**, Vice-Présidente du C3D

Présentation de la 2<sup>ème</sup> édition de l'étude sur l'*Integrated Thinking* et les rapports intégrés : « **Le rapport intégré, incarnation mais aussi catalyseur de l'*Integrated Thinking* ?** », réalisée en partenariat par CAPITALCOM, le Cliff, le C3D, l'IFACI et Vigeo Eiris.

**Méthodologie** : Cette étude propose une **analyse croisée des pratiques** et de la **perception des entreprises et de leurs parties prenantes** en matière de **rapport intégré** et d'*Integrated Thinking* en se fondant sur deux volets :

- Un **benchmark** de 50 rapports intégrés parus au niveau international, à partir d'une grille d'évaluation de 25 critères ;
- Une **enquête quantitative en ligne** auprès d'émetteurs français et d'investisseurs.

**Objectif** : Cette étude **vis** à **comprendre les pratiques d'entreprises engagées dans une démarche d'intégration et/ou ayant publié un rapport intégré**, identifier les **leviers**, les **décisions** et les **choix** qui ont été opérés, et à avoir un **retour d'expérience sur cette démarche d'intégration**, pour en connaître les **bénéfices** et les **limites**.

**Principaux enseignements** :

1. **L'*Integrated Thinking*, en phase d'appropriation par les entreprises** : cela se traduit très concrètement par une évolution des pratiques des entreprises, visant à renforcer la pertinence et la cohérence de leur stratégie de création de valeur ;
2. **Le rapport intégré, un projet à forte dimension expérimentale** : le rapport intégré permet non seulement de donner plus de visibilité à la démarche d'*Integrated Thinking*, mais aussi de la nourrir et la questionner, en identifiant des zones d'ombre en matière d'intégration. Il aide l'entreprise à déterminer la direction à prendre en matière d'intégration ;
3. **Une dynamique de progrès, des bénéfices déjà manifestes** : cette démarche s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, tant des pratiques que du rapport. Certains bénéfices sont manifestes dès le premier exercice : compréhension de l'entreprise – en particulier ses leviers de création de valeur et sa stratégie – et de la qualité de l'information selon les collaborateurs et les actionnaires. Deux points d'amélioration sont identifiés en matière de prospective et de connectivité des informations dans les rapports intégrés.

« **L'intégration, ce n'est pas uniquement présenter une approche globale de la performance qui soit pluridimensionnelle, c'est aussi avoir un alignement entre une vision du marché, une stratégie de création de valeur et un dispositif de pilotage donc un dispositif de gouvernance.** »

**Anne Carmier**, Directrice de la recherche de CAPITALCOM

## Présentation des *Integrated Thinking Awards* (ITA)



**Caroline de La Marnierre**, Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable

### Méthodologie d'évaluation des candidats :

- Chaque candidature doit démontrer comment l'entreprise dessine **son modèle de création de valeur économique, financière et extra-financière** ;
- Le **Jury**, composé de **21 experts** (investisseurs, institutions de Place, associations professionnelles, universitaires) a reçu et analysé les candidatures reçues d'une trentaine d'entreprises européennes, en se concentrant prioritairement sur **3 dimensions qualitatives et quantitatives** :
  - o La **maturité** de l'entreprise en matière de « pensée intégrée » ;
  - o L'**engagement** de la gouvernance ;
  - o La **cohérence** dans sa communication.

### Trois objectifs des ITA :

- **Valoriser et encourager les meilleures pratiques** en récompensant les entreprises pionnières ;
- **Renforcer la pédagogie autour de la démarche d'*Integrated Thinking***, afin de guider les entreprises qui souhaiteraient s'y engager ;
- **Encourager toutes les entreprises, y compris les PME-ETI**, à promouvoir l'*Integrated Thinking* auprès de l'ensemble de leur écosystème.



**Michel Laviale**, Président du groupe de travail Performance extra-financière du MEDEF, membre du Jury des ITA

### Retours d'expérience au sein du Jury des ITA :

- La composition – diversifiée – du Jury a été un point positif, permettant des **débats de grande qualité** à l'image de la préparation de cette Conférence ;
- Le **nombre et la nature des Prix** ainsi que la méthodologie du questionnaire ont notamment suscité de nombreux questionnements. **Trois Prix** ont ainsi été définis : deux récompensant l'initiative d'*Integrated Thinking* – selon la taille des entreprises (plus ou moins 500 employé.e.s) – et le troisième concernant le rapport intégré ;
- Les **délibérations du Jury** ont fait l'objet d'un **consensus assez rapide**. En s'appuyant sur le **travail d'analyse réalisé par les équipes de l'ICR**, de l'**IFACI** et de **CAPITALCOM** après quelques **débats** et malgré des sensibilités assez diverses ;
- Des premiers **axes d'amélioration** ont été identifiés pour la prochaine édition, afin de simplifier le questionnaire et d'en faciliter l'accès aux PME et ETI.

**« Nous avons aussi beaucoup travaillé sur les questionnaires en nous mettant dans la peau du dirigeant d'entreprise qui allait y répondre, afin de définir une méthode qui ne soit ni trop abstraite, ni trop académique et qui permette d'attirer les PME et les ETI. »**

**Michel Laviale**, Président du groupe de travail Performance extra-financière du MEDEF et membre du Jury

## Prix du Rapport Intégré

Nominés (par ordre alphabétique) : **Assicurazioni Generali**, **Despar**, **ENGIE**, **Sanofi** et **SUEZ**

### Méthodologie d'évaluation des candidatures - 5 critères :

- La **connectivité** de l'information ;
- La **vision prospective** ;
- La **lisibilité** et la **pédagogie** des contenus ;
- La **concision**, la **sélectivité**, la pertinence de l'information ;
- La **pédagogie sur les modalités de préparation** du rapport et la **méthodologie** du *reporting*.

Remise du Prix du Rapport Intégré à **Raffaele Trivellato**, Directeur Financier de **Despar**, entreprise italienne du secteur agroalimentaire, filiale du groupe Spar, et sa partie prenante **Stefano Zambon**, University of Venice, London School of Economics - par **Caroline de La Marnierre**, Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable et **Arnaud de Bresson**, Délégué Général, Paris EUROPLACE.



**Arnaud de Bresson** : Nous croyons beaucoup à la nécessité de développer une relation de long terme, responsable et durable entre les entreprises et les investisseurs, avec la nécessité de ne pas alourdir les contraintes. Une relation de transparence, dans laquelle l'explication sur la stratégie des entreprises et l'inclusion de tout ce qui est non financier fait partie de l'économie mondiale.

**Raffaele Trivellato** : Je vous remercie toutes et tous ainsi que mon entreprise qui m'a donné la possibilité de préparer le rapport. Je remercie le groupe de travail qui m'a suivi cette année et ceux qui ont trouvé mon rapport intéressant, comme l'Institut du Capitalisme Responsable.



« Dès 2012, vous vous êtes converti au reporting intégré. L'amélioration de vos rapports montre qu'il y a un chemin à parcourir dans le reporting intégré, que vous avez su suivre, et qui sert d'exemple aux autres. Toutes mes félicitations à Despar. »

Remise du Prix du rapport intégré, **Richard Howitt**, Président-Directeur Général, IIRC



Remise du Prix du Rapport Intégré  
Raffaele Trivellato, Directeur Financier de  
Despar, société lauréate

## Table ronde – Prix du rapport Intégré



1



2



3



4

1. **Philippe Peuch Lestrade**, Senior Strategic Executive, *International Integrated Reporting Council* (IIRC), **modérateur**
2. **Eliane Rouyer-Chevalier**, Directrice, Vice-Présidente de l'Observatoire de la Communication Financière (OCF)
3. **Raffaele Trivellato**, Directeur Financier, Despar
4. **Professeur Stefano Zambon**, University of Venice, London School of Economics, Partie prenante de Despar

### L'essentiel de cette table ronde

- Le choix de Despar d'opter pour le rapport intégré a été guidé par la **volonté d'agir sur le marché avec la plus grande transparence**, et non par la contrainte réglementaire. C'est dans cette optique que Raffaele Trivellato a présenté aux administrateurs-rice-s de Despar le rapport intégré : un **document structuré** qui permettrait aux managers et aux parties prenantes d'avoir **une vision globale et transparente de l'activité commerciale** et une **meilleure précision de la valeur réelle de l'entreprise**.
- Les **bénéfices** de cette démarche ont été nombreux pour Despar :
  - o La Direction a appris à **prendre en compte non seulement les conséquences économiques et financières, mais aussi sociales et environnementales** produites par les opérations de l'entreprise ;
  - o L'entreprise a pris conscience, grâce au rapport intégré, qu'une **gestion intégrée** est possible ;
  - o Grâce à cette anticipation, Despar est **déjà en conformité avec la réglementation européenne** ;
  - o Le rapport intégré est **utile pour toutes les parties prenantes de l'entreprise** : les clients, les fournisseurs, les banques, l'administration publique, les associations représentatives, les universités etc.

« Le plus grand défi a été la diffusion en interne de cette nouvelle culture, qui a conduit à une meilleure compréhension de la stratégie et de la création de la valeur dans l'entreprise, ainsi qu'à la désintégration des silos et une gestion plus cohérente des informations multi capitaux.

Cela a aussi conduit à une amélioration du processus décisionnel, en optimisant les responsabilités et la performance. Cela permet de stimuler la compétitivité de survivre dans ce contexte complexe et instable. »

**Raffaele Trivellato**, Directeur Financier, Despar



## Prix de l'*Integrated Thinking*, catégorie moins de 500 employé-e-s

**Nominés** (par ordre alphabétique) : **Eurazeo**, **FMO NV** et **Gecina**

### Méthodologie d'évaluation des candidats - 6 critères :

- **Vision prospective** de l'écosystème ;
- **Formalisation de la chaîne de valeur et/ou du *business model***, connectée à la création de valeur ;
- **Élaboration d'une stratégie** i) articulant l'économique, le financier et l'extra-financier, ii) connectée à l'analyse de l'écosystème, iii) associée à des KPI ;
- **Suivi de la performance** i) articulant l'économique, le financier et l'extra-financier, ii) connectée à la stratégie et/ou la création de valeur ;
- **Identification et gestion des risques** connectées à l'analyse de l'écosystème, la chaîne de valeur et/ou la stratégie.

Remise du Prix de l'*Integrated Thinking*, catégorie moins de 500 employé-e-s à **Méka Brunel**, Directrice Générale, **Gecina**, et sa partie prenante, **Gilles Allard**, Directeur immobilier, ENGIE - par **Caroline de La Marnierre**, Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable et **Arnaud Cosserat**, Président, Comgest



**Méka Brunel** : Je veux dire à quel point nous sommes fiers de recevoir ce prix et saluer nos compétiteurs de grande qualité. Merci !



Remise du Prix de l'*Integrated Thinking*, **Richard Howitt**, Président-Directeur Général, IIRC

« Les équipes de Gecina reçoivent ce prix, car la pensée intégrée irrigue leur mission et leur stratégie. Mes sincères félicitations à Gecina ! »



Remise du Prix de l'*Integrated Thinking*, catégorie moins de 500 employé-e-s avec Caroline de La Marnierre, Méka Brunel, Gilles Allard et Arnaud Cosserat (de gauche à droite)



## Table ronde - Prix de l'*Integrated Thinking*, catégorie moins de 500 employé-e-s



1



2



3



4

1. **Arnaud Cosserat**, Président, Comgest, **modérateur**
2. **Olivier Millet**, Président, AFIC
3. **Méka Brunel**, Directrice Générale, Gecina
4. **Gilles Allard**, Directeur immobilier, ENGIE, Partie prenante de Gecina

### L'essentiel de cette table ronde

- L'approche intégrée de Gecina a été impulsée par le **Conseil d'Administration**, qui a été extrêmement **proactif** dans les domaines de la **responsabilité sociale** comme **environnementale**, pour ensuite se **diffuser à tous les niveaux de l'entreprise** – Comité de direction, Comité d'entreprise – jusqu'aux salariés.
- Les intervenants partagent un constat fort : les entreprises **doivent se transformer et inclure davantage de paramètres extra-financiers**, pour :
  - o **Survivre** dans un environnement où la majorité des entreprises entrent dans une démarche de **refondation**, de **changement profond** ;
  - o **Attirer des financements**, selon Olivier Millet, qui assure que sans une vision, une action et un reporting extra-financier solide, il est impossible de lever de l'argent auprès de la Caisse des dépôts ;
  - o **Attirer des talents**, car ces derniers prennent notamment en compte la qualité du travail, la qualité de l'environnement, la qualité de l'accueil, la culture de l'entreprise et les principes fondamentaux de l'entreprise ;
- L'un des défis de la démarche intégrée, pour Gecina, est de parvenir à **mettre en place des KPI** afin de pouvoir **aligner le financier et l'extra-financier**, ce qui permettrait à l'entreprise de **fixer des objectifs** qui ne sont **pas uniquement qualitatifs** et de **mesurer sa performance globale**.
- Les **bénéfices d'une telle approche sont nombreux** et **concernent autant l'entreprise que les parties prenantes**, sous couvert d'une **explication volontariste** de la démarche choisie par l'entreprise.

« Les entreprises qui s'engagent dans *l'Integrated Thinking* sont vouées à durer : je ne pense pas que les autres survivront. (...) Aujourd'hui, nous avons réussi à montrer qu'il n'y avait pas d'ambiguïté entre la responsabilité fiduciaire, l'accompagnement des entreprises sur la transformation de leurs modèles économiques et la prise en compte des sujets environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance. »

**Olivier Millet**, Président, AFIC

## Prix de l'*Integrated Thinking*, catégorie plus de 500 employé-e-s

Nominés (par ordre alphabétique) : **Generali**, **Legrand**, **Sanofi**, **Schneider Electric** et **SUEZ**

### Méthodologie d'évaluation des candidats - 6 critères :

- **Vision prospective** de l'écosystème ;
- **Formalisation de la chaîne de valeur et/ou du *business model***, connectée à la création de valeur ;
- **Élaboration d'une stratégie** i) articulant l'économique, le financier et l'extra-financier, ii) connectée à l'analyse de l'écosystème, iii) associée à des KPI ;
- **Suivi de la performance** i) articulant l'économique, le financier et l'extra-financier, ii) connectée à la stratégie et/ou la création de valeur ;
- **Identification et gestion des risques** connectées à l'analyse de l'écosystème, la chaîne de valeur et/ou la stratégie.

Remise du Prix de l'*Integrated Thinking*, catégorie plus de 500 employé-e-s à **Gilles Vermot Desroches**, Sustainability & BOP Senior Vice-Président, **Schneider Electric**, accompagné de sa partie prenante, **Thomas Samuel**, PDG de Sunna - par **Caroline de La Marnierre**, Directrice Générale et Fondatrice de l'Institut du Capitalisme Responsable et **Jean-Marie Pivard**, Président, IFACI.



**Gilles Vermot Desroches**, Sustainability & BOP Senior Vice-Président, **Schneider Electric** : La direction Développement Durable, qui a bientôt 20 ans, avait pour enjeu, lorsque nous nous sommes engagés dans la démarche, de réconcilier la responsabilité sociale et la stratégie du Groupe, de les porter ensemble. Ce Prix est le reflet de cette réflexion, que l'on ne peut pas mener sans accepter qu'elle s'engage sur un temps long, tout en restant ouvert.



Remise du Prix de l'*Integrated Thinking*, catégorie plus de 500 employé-e-s, **Richard Howitt**, Président-Directeur Général, IIRC

« Le Jury considère que votre approche reflète une pensée véritablement intégrée dans vos liens avec les parties prenantes et dans la manière dont vous menez ce dialogue tant au sein de l'entreprise qu'en dehors. Félicitations à Schneider Electric. »



Remise du Prix de l'*Integrated Thinking*, catégorie plus de 500 employé-e-s à **Gilles Vermot Desroches**, Sustainability & BOP Senior Vice-Président de **Schneider Electric**, société lauréate

## Table ronde – Prix de l'*Integrated Thinking*, catégorie plus de 500 employé-e-s



1



2



3



4

1. **Jean-Marie Pivard**, Président, IFACI, **modérateur**
2. **Cédric Lavérie**, Responsable de la Gouvernance d'Entreprise, Amundi
3. **Gilles Vermot Desroches**, Sustainability & BOP Senior Vice-President, Schneider Electric
4. **Thomas Samuel**, Président-Directeur Général, Sunna Design – Partie prenante de Schneider Electric

### L'essentiel de cette table ronde

- L'approche intégrée de Schneider Electric **se diffuse à tous les niveaux d'activité** de l'entreprise et elle repose sur le principe que **chaque décision doit intégrer une dimension durable**.
- Schneider Electric a développé un « **baromètre Planète et Société** », publié trimestriellement, aux côtés des résultats financiers. Ce baromètre est **redéfini tous les trois ans** et il permet à Schneider Electric :
  - o **D'identifier ses principaux enjeux** et les **opportunités** qui y sont liées ;
  - o De **développer des indicateurs** les plus pertinents pour mesurer la performance du Groupe dans le monde entier ;
  - o D'offrir une **base de dialogue entre l'entreprise et les actionnaires** sur la **stratégie globale**.
- Gilles Vermot Desroches a souligné la **responsabilité de Schneider Electric de développer l'accès à l'énergie** aux populations qui en sont encore dépourvues, et il a ainsi insisté sur **l'importance de la collaboration avec Sunna Design**, une entreprise de **panneaux solaires** spécialisée dans **l'électrification des zones rurales des pays émergents**. Ce partenariat a été décrit par Thomas Samuel, Président-Directeur Général de Sunna Design, comme « **relation très vertueuse** » et une « **collaboration très agile** » ayant eu l'effet d'un « **multiplicateur d'impact** » pour sa société et répondant à « **l'ambition commune d'éclairer toutes les zones qui ne le sont pas** ».
- **Cédric Lavérie**, Responsable de la Gouvernance d'Entreprise d'Amundi, a jugé que la mise en place du « **baromètre Planète et Société** » par Schneider Electric est une **première base très utile** mais il a tenu à souligner **l'importance de la diffusion de cette pratique** pour **uniformiser et simplifier le dialogue** entre les entreprises et les investisseurs.

« On a le même problème de connectivité qu'ont les émetteurs. (...) On se retrouve à avoir trois niveaux de dialogue : les analystes financiers avec les gérants, les analystes ISR avec les directeurs développement durable, et un dialogue gouvernance avec les administrateurs. (...) On aura réellement réussi à évaluer les sociétés lorsque le dialogue n'aura plus lieu qu'avec une seule personne qui appréhendera tous les enjeux, toutes les dimensions de l'entreprise. Pour le moment, nous ne parlons pas encore le même langage. »

**Cédric Lavérie**, Responsable de la Gouvernance d'Entreprise, Amundi



## Allocution de clôture



1



2



3

1. **Méka Brunel**, Directrice Générale, Gecina
2. **Raffaele Trivellato**, Directeur Financier, Despar
3. **Gilles Vermot Desroches**, Sustainability & BOP Senior Vice-President, Schneider Electric

Trois valeurs essentielles illustrent la démarche et les échanges de cette conférence :

- L'**audace**, mise en avant par Raffaele Trivellato qui souligne l'importance de « **commencer le voyage** » de la pensée intégrée ;
- La **complicité**, à l'image des **échanges** entre acteurs réunis ce matin, qui commencent à créer un « **langage commun** » essentiel à une **meilleure compréhension et diffusion** de cette démarche intégrée, selon Gilles Vermot Desroches ;
- Le **partage**, qui, d'après Méka Brunel, s'est manifesté dans les **encouragements portés aux bonnes pratiques**.

« [Le rapport intégré] est un levier extraordinaire de changement culturel, qui modifie la manière de faire du business en améliorant la prise de décision, la collaboration et les supports transversaux. »

**Raffaele Trivellato**, Directeur Financier, Despar



Allocution de clôture avec Stefano Zambon, Raffaele Trivellato, Méka Brunel, Gilles Vermot Desroches et Caroline de la Marnierre (de gauche à droite)



## Allocution de clôture de Bruno Le Maire, Ministre de l'Économie et des Finances (extraits...)

**Bruno Le Maire** : La clé - pour une entreprise - c'est évidemment la rentabilité, dégager de nouvelles marges de manœuvre financières pour investir et pour innover. Et je pense que l'entreprise, ça n'est pas que ça, je pense que l'entreprise peut être d'avantage que cela, qu'elle peut être le reflet des attentes de la société et qu'elle peut y répondre. Avoir dans vos comptes de résultats des éléments qui intègrent la performance sociale est – je pense – absolument essentiel. Avoir également des éléments qui intègrent la performance environnementale est tout aussi essentiel parce que c'est ce qu'attendent nos concitoyen-ne-s et que votre objectif, mon objectif, notre objectif - à tous - est que toutes les Françaises et tous les Français deviennent, de cœur, des entrepreneurs. Que tous comprennent que c'est dans l'entreprise que se crée la richesse de la nation, pas simplement la richesse économique, mais aussi la richesse sociale, la richesse environnementale, tout ce qui fera de la France une nation plus forte.

L'année prochaine, je porterai un projet de loi de transformation des entreprises – sans doute au printemps 2018 – et je souhaite que cette réflexion sur la dimension sociale, sur la dimension environnementale, sur la meilleure association des salarié·e·s aux résultats de l'entreprise, soit au cœur de cette loi de transformation des entreprises.

Je félicite à nouveau les Lauréats – Gecina, Schneider Electric et Despar - et j'invite toutes celles et tous ceux qui ont concouru à ce Prix à venir participer à cette réflexion, à me faire leurs propositions pour que nous ayons des entreprises qui soient pleinement intégrées à la société française.



*Allocution de clôture par Bruno Lemaire, Ministre de l'Économie et des Finances  
Disponible [ici](#)*



## INSTITUT DU CAPITALISME RESPONSABLE

**Philippe Peuch-Lestrade** · Directeur Général Délégué  
[ppeuchlestrade@institutcr.com](mailto:ppeuchlestrade@institutcr.com)

**Antonin Amado** · Directeur Éditorial  
[aamado@institutcr.com](mailto:aamado@institutcr.com)

**Sarah Ménegaire Loubeyre** · Chargée de mission  
[smenegaireloubeyre@institutcr.com](mailto:smenegaireloubeyre@institutcr.com)