

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

## 2<sup>e</sup> INTEGRATED THINKING AWARDS, de la conviction à la concrétisation !

*Les Integrated Thinking Awards (ITA) – Prix européens de la pensée intégrée – ont récompensé 3 entreprises lauréates ce 17 octobre au MEDEF. Retrouvez ici les entreprises distinguées et nommées, les meilleures pratiques saluées par le Jury, les paroles de grands patrons, une étude sur le rapport intégré et des témoignages d'investisseurs et de parties prenantes.*

Sirènes d'alarme sur le climat et les ressources, croissance des inégalités, montée du communautarisme... **La multiplication des enjeux sociétaux et environnementaux défie sans limite gouvernements et capitalisme. La société n'a plus le choix : elle doit dorénavant concevoir l'Entreprise comme « un tout », au-delà de sa dimension financière.** En témoignage notamment le projet de loi PACTE, les évolutions réglementaires européennes (Directive européenne sur le reporting extra-financier des entreprises), l'appropriation des Objectifs de Développement Durable de l'ONU, etc.

La prise en compte de ces injonctions exige une agilité accrue de l'entreprise, qui doit se réinventer en permanence pour concilier les exigences économiques, financières et extra-financières, en interaction avec l'ensemble des acteurs de son écosystème. **La pensée intégrée invite à repenser l'entreprise – jusqu'au sens qu'elle donne à son action – pour l'inscrire en cohérence avec son écosystème et sa trajectoire stratégique.** Le partage des meilleures pratiques devient crucial pour inspirer, convaincre et embarquer les entreprises – de toutes tailles – dans cette dynamique vertueuse, pour leurs investisseurs, leurs parties prenantes et leur écosystème.

**Cette démarche, durable et inclusive, aiguise les consciences et convainc de plus en plus !**

Avec les interventions de **Geoffroy Roux de Bézieux**, Président du MEDEF et de **Stanislas Guérini**, député et porte-parole de La République En Marche, l'Institut du Capitalisme Responsable (ICR) – en partenariat avec le MEDEF, l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et Capitalcom – a créé cet événement de Place pour faire avancer le marché et partager les meilleures pratiques :

- Le Jury a récompensé 3 entreprises, pour leurs approches particulièrement exemplaires, efficaces et opérationnelles de l'*Integrated Thinking*.
- De manière inédite, les dirigeants des entreprises nommées pour les Prix de l'*Integrated Thinking* ont présenté – personnellement – leur vision de la pensée intégrée aux membres du Jury.

### LES 3 ENTREPRISES LAURÉATES

 **Prix de l'Integrated Thinking**  
Capitalisation > 7 Mds €



Représenté par **Karim Hajjar**, Directeur Financier et membre du Comité Exécutif

 **Prix de l'Integrated Thinking**  
Capitalisation < 7 Mds € et non cotées



Représenté par **Nicolas Badré**, Directeur Financier de Nexans et en présence d'une partie prenante du Groupe, représentée par **Bruno Flinois**, Président-Fondateur de la société Clem

 **Prix du Rapport Intégré**



Représenté par **Anne Chassagnette**, Directrice Responsabilité Sociale et Environnementale d'ENGIE et en présence d'une partie prenante du Groupe, représentée **Ladislav Smia**, Co-Head of Responsible Investment Research de Mirova

#### Intervenants



**Geoffroy Roux de Bézieux**  
Président du MEDEF



**Stanislas Guérini**,  
Député & porte-parole de La République En Marche

#### Les trois Lauréats 2017

**Méka Brunel**, Directrice Générale de Gecina  
**Gilles Vermot-Desroches**, Directeur du Développement Durable de Schneider Electric

#### Ainsi que :

**Olivier Psaume**, Président du Cliff, l'Association Française des Professionnels de la Communication Financière  
**Édouard Dubois**, Corporate Governance & Responsable Investment Vice-President at BlackRock  
**Virginie Masurel**, Administratrice de l'IFACI, membre du Comité des Affaires Publiques, Directrice de l'audit et du contrôle interne de Korian  
**Aurélien Baudhuin**, Directeur de la Recherche ISR, Directeur Général Délégué de Meeschaert Asset Management

**Caroline de La Marnierre**, Fondatrice et Directrice Générale de l'ICR  
**Philippe Peuch-Lestrade**, Directeur Général délégué de l'ICR et Strategic Senior Executive de l'IIRC  
**Fabrice Bonnifet**, Président du C3D, Directeur Développement Durable et QSE du Groupe Bouygues  
**Pascaline de Dreuzy**, Directrice de l'Institut Autonomie et Technologie  
**Nicolas Mottis**, Professeur à l'École Polytechnique  
**Khalil El Jahiri**, Président d'Xprojets, Junior-Entreprise de l'École Polytechnique  
**Édouard Ferrero**, Président 2017-2018 de Dauphine Junior Conseil, Université Paris-Dauphine

## 8 ENTREPRISES NOMMÉES – Les meilleures pratiques

Trois entreprises, parmi les huit nommées et la trentaine de candidatures européennes analysées, se sont distinguées par l'exemplarité de leurs pratiques.

### Prix de l'Integrated Thinking – Capitalisation > 7 Mds €

Paroles de dirigeant



**Karim Hajjar**  
Directeur Financier  
& membre du Comité  
Exécutif de Solvay



Notre démarche d'integrated thinking, paradoxalement, a émané d'un évènement plutôt négatif : le recul de Solvay dans les agences de notation. Nous nous sommes demandés : pourquoi ? Ce qui nous manquait, c'était la capacité à intégrer cette approche au sein de notre stratégie et de notre management.

Nous avons alors développé le Sustainable Portofolio Management, un outil qui permet de réconcilier les aspects stratégiques et la gestion de portefeuille avec la sustainability. Nous disposons également de Solvay Way, un référentiel d'autoévaluation que nous utilisons sur chacun de nos sites. Nous nous sommes dit : il faut mettre tout cela ensemble, et intégrer aussi nos clients, fournisseurs et investisseurs.

Cela a plutôt bien marché, voire très bien. Aujourd'hui, nos patrons de business unit – quand ils viennent présenter un projet d'investissement – montrent où l'activité dans laquelle nous allons investir est placée dans notre sustainability matrice. Le climat, l'économie circulaire ou les droits fondamentaux font leur entrée dans le dialogue avec nos clients, avec nos investisseurs et aussi dans la rémunération de tous nos employés. In fine, nous avons vraiment créé un ensemble cohérent, qui a permis d'aligner et de partager ces éléments avec l'ensemble de l'entreprise.

#### La bonne pratique :

Révision et approbation du rapport intégré par le Conseil d'Administration.



#### La bonne pratique :

Mise en exergue de la démarche d'alignement des objectifs, actions et projets engagés au service de la stratégie de création de valeur du Groupe.

### Prix de l'Integrated Thinking – Capitalisation < 7 Mds € et sociétés non cotées



La principale difficulté que nous rencontrons aujourd'hui et dont nous héritons depuis les années 2000, en matière d'integrated thinking, c'est que l'on a systématiquement mis en avant l'expertise, la fonction et les métriques. De ce fait, l'entreprise a été considérablement fragmentée puisqu'elle fonctionnait en silos à chaque niveau, espérant que chaque optimum local fasse un optimum global, à la fois sur les parties économique, durable et sociale. Cette fragmentation a provoqué de très nombreux torts.

Notre travail consiste donc à aligner l'ensemble des parties prenantes pour permettre un caractère systémique à l'enjeu, car il est impératif de démontrer que c'est un « tout ». Nous avons encore énormément de chemin à faire mais la première pierre est une vision commune avec une finalité fédératrice. Nos indicateurs sont devenus mon enjeu : j'ai besoin d'un tableau de bord qui exprime ce « tout », car si je ne l'exprime pas, l'entreprise ne l'exprimera pas.

Paroles de dirigeant



**Christopher Guérin**  
Directeur Général  
de Nexans

#### La bonne pratique :

Identification des facteurs clés de succès et des atouts stratégiques pour chaque activité sur le moyen terme.



#### La bonne pratique :

Approche de pensée intégrée déployée dans l'ensemble des participations d'Eurazeo PME : de la due diligence à l'accompagnement, jusqu'à la valorisation.

### Prix du Rapport Intégré



Le lien fort entre l'écosystème et le plan de transformation de l'entreprise a été particulièrement apprécié par le Jury. Le rapport intégré d'ENGIE accessible [ici](#).



#### La bonne pratique :

Forte connectivité, notamment grâce à l'infographie qui structure l'ensemble du rapport.



#### La bonne pratique :

Focus sur la stratégie des enjeux, comme fil conducteur du rapport.

#### La bonne pratique :

KPIs intégrés et suivis de près par le Groupe.



#### La bonne pratique :

Présentation de la transformation du portefeuille d'activités du Groupe et de son nouveau profil, résultant du précédent plan stratégique, et mise en perspective avec les nouvelles priorités stratégiques.

## MEMBRES DU JURY



**Fabrice Bonnifet**  
Président du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) & Directeur Développement Durable et QSE du Groupe Bouygues



**Arnaud de Bresson**  
Directeur Général délégué de Paris EUROPLACE



**Chris Hollis**  
Administrateur du Clifff & Directeur de la Communication Financière chez LVMH



**Béatrice Ki-Zerbo**  
Directrice de la Recherche et des Partenariats techniques de l'IFACI



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



**Marie-Pierre Peillon**  
Présidente de la commission Analyse Extra-financière de l'AFG & Directrice de la Recherche, Groupama



**Éliane Rouyer-Chevalier**  
Présidente d'honneur du Clifff



**Sébastien Thévou-Chabuel**  
Gérant de portefeuille et Analyste ESG, Comgest



**Gilles Vermot-Desroches**  
Directeur Développement Durable, Schneider Electric  
**Lauréat 2017**



**Méka Brunel**  
Directrice Générale de Gecina  
**Lauréat 2017**



**Khalil El Jahiri**  
Président d'Xprojets Junior-Entreprise de l'École Polytechnique



**Christel Heydemann**  
Présidente de Schneider Electric France  
**Lauréat 2017**



**Cédric Lavérie**  
Responsable de la Recherche française, Institutional Shareholder Services (ISS)



**Myriam Maestroni**  
Présidente d'Économie d'Énergie



**Philippe Peuch-Lestrade**  
Directeur Général Délégué de l'Institut du Capitalisme Responsable et Strategic Senior Executive de l'IIRC



**Matthias Seewald**  
Directeur des Investissements Allianz France



**Raffaele Trivellato**  
Directeur Administratif et Financier d'Aspiag Service SRL / Despar Nordest  
**Lauréat 2017**



**Blandine Cordier-Palasse**  
Présidente du Cercle de la Compliance et Fondatrice de BPC Executive Search



**Édouard Ferrero**  
Président 2017-2018 de Dauphine Junior Conseil



**Anne-Marie Jourdan**  
Membre du Board de l'ICGN et Directrice Juridique et Communication du FRR



**Michel Laviale**  
Président du Groupe de Travail Performance Extra-Financière au MEDEF



**Nicolas Mottis**  
Professeur à Ecole Polytechnique



**Pascaline de Dreuz**  
CEO de l'Institut Autonomie & Technologie



**Ludovic Subran**  
Chef économiste d'Euler Hermes et Directeur de la Recherche économique d'Allianz



**Olga Trostiansky**  
Conseillère au Conseil Économique Social et Environnemental et Présidente du Laboratoire de l'Égalité

## MÉTHODOLOGIE – Une analyse plus qualitative et des oraux pour convaincre

Les ITA sont ouverts à toutes les entreprises dont le siège social et fiscal est situé dans un pays de l'Union européenne (hors Royaume-Uni), sans distinction de taille ou de capitalisation, ayant publié ou non un rapport intégré.

**57 inscriptions**  
(contre 41 en 2017)

▶ **29 candidatures**

▶ **58% d'entreprises françaises**  
**42% d'entreprises étrangères**

▶ **60% entreprises capitalisation > 7 Mds €**  
**40% entreprises capitalisation < 7 Mds € & sociétés non cotées**

### Prix de l'Integrated Thinking

Dossier de candidature répondant à 6 questions stratégiques et ouvertes, s'appuyant sur des documents et sources publics.

**Objectif** – Démontrer le déploiement de l'*integrated thinking* dans :

- La gouvernance du Groupe ;
- Le *business model* et la stratégie ;
- Le suivi de sa performance ;
- Le dialogue et la co-construction avec ses parties-prenantes.

L'analyse du Jury se concentre sur 3 aspects qualitatifs : la maturité de l'entreprise, la qualité et la cohérence de la candidature et l'implication des dirigeantes et dirigeants.

### Prix du Rapport Intégré

Soumission du rapport intégré de l'entreprise pour analyse.

L'évaluation se base sur une grille d'analyse de 25 critères répartis en 3 catégories (contenu, connectivité, lisibilité).

#### À noter

Chaque membre du Jury signe une charte d'engagement, certifiant qu'il agit en son nom propre, en toute impartialité, objectivité et indépendance.

Ils doivent être exempts de tout conflit d'intérêt vis-à-vis des sociétés concourant aux *Integrated Thinking Awards*.

### Nouveauté 2018

« 30 minutes pour convaincre ! »

Pour chacune des deux catégories des Prix de l'*Integrated Thinking*, trois entreprises ont été sélectionnées par le Jury. Les dirigeantes et dirigeants de ces entreprises ont alors été invités à défendre de vive voix leur démarche et à interagir avec les membres du Jury.



Organisation indépendante et non génératrice de profits, l'**Institut du Capitalisme Responsable (ICR)** est un centre de recherche appliquée à l'entreprise et à la communauté financière sur la pensée intégrée et responsable. Il conçoit, pilote et anime des groupes de travail entre dirigeantes et dirigeants d'entreprise, expertes et experts de Place et représentantes et représentants de la société civile, afin d'embarquer le plus grand nombre d'acteurs désirant améliorer les modèles de croissance/performance, en les rendant plus durables, intégrés et responsables.



L'**Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI)** rassemble plus de 5 300 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques. L'IFACI est affilié à The IIA, réseau mondial représentant plus de 190 000 professionnels. Interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des organisations professionnelles, des institutions réglementées et des régulateurs, l'IFACI participe activement à l'évolution des professions de l'audit et du contrôle internes par le partage des meilleures pratiques et la professionnalisation des acteurs et des organisations.



Le **MEDEF** est le premier réseau d'entrepreneurs de France. Plus de 95% des entreprises adhérentes au MEDEF sont des PME. Il met au cœur de son action la création d'emplois et la croissance durable. Il dialogue avec l'ensemble des acteurs de la société civile et œuvre auprès des différents décideurs en faveur d'une meilleure compréhension des contraintes et des atouts des entreprises. Il a pour mission de favoriser la liberté d'entreprendre et de valoriser l'entrepreneuriat. Pour cela, il prend des initiatives permettant aux entreprises de bénéficier d'un environnement législatif et réglementaire favorable dans les domaines économique, fiscal, social, environnemental et sociétal et de déployer leurs activités en France et à l'étranger.



Société de Conseil et de Communication sur la performance intégrée, **Capitalcom** accompagne les entreprises dans ses 3 *core businesses* : la Gouvernance, l'*Integrated Thinking* et la Mixité, en adoptant une démarche sur mesure. Capitalcom est leader en France dans les domaines du rapport intégré et des Assemblées Générales.

## ÉTUDE ANNUELLE – Renforcement de l'*integrated thinking* : une démarche aux bénéfices de l'entreprise et de ses parties prenantes

Dans le cadre des *Integrated Thinking Awards*, une étude sur le rapport intégré a été présentée par 5 organisations partenaires. En voici quelques extraits – étude accessible [ici](#).

2013 **zéro rapport intégré** au sein du **SBF 120** ▶ 2018 **1/4 entreprises** a publié un rapport intégré au sein du **SBF 120**  
**1/2 entreprises** a publié un rapport intégré au sein du **CAC 40**

Avec **1600 rapports intégrés parus cette année au niveau mondial (contre moins de 100 en 2013)**, le rapport intégré est une nouvelle manière de raconter l'histoire de l'entreprise et de repenser sa stratégie, son *business model* et sa performance. Il s'inscrit comme une matérialisation directe de l'*integrated thinking*. La démarche – durable et inclusive – convainc.

Selon cette étude, la progression de l'*Integrated Thinking* est manifeste et ses bénéfices pour l'entreprise et ses parties prenantes ne font plus débat. Le rapport intégré se révèle être un soutien à cette démarche, **catalyseur du changement** et levier de transformation de l'entreprise : 84% des entreprises sondées souhaitent ainsi s'inscrire dans une démarche d'intégration à travers le rapport intégré.

De plus en plus, le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif sont investis dans l'impulsion du projet. Les directions de la stratégie, de l'audit et des risques, du développement durable, financière, etc. sont toutes mobilisées au cours du projet, **contribuant ainsi à un pilotage toujours plus transversal de l'entreprise**.

Alors que les entreprises sont résolument engagées sur le chemin de l'intégration pour porter un regard novateur sur leur fonctionnement, elles profitent du rapport intégré pour repenser plus globalement leur écosystème de publications et le rationaliser : 39% des entreprises ayant publié un rapport intégré ont publié un rapport annuel, soit 10 points de moins qu'en 2017.



Capitalcom



Retrouvez les 3 enseignements majeurs, des chiffres et des témoignages de l'étude [ici](#).

Les investisseurs veulent "comprendre le business model, ses implications en termes de risques et d'opportunités" mais surtout "la création de valeur globale tant financière qu'extra-financière et les liens entre ces deux dimensions".

"Il est important de savoir comment la performance, notamment extra-financière, est réalisée. Entre deux performances identiques, c'est ce qui est différenciant."

Le C3D (Collège des Directeurs du Développement Durable), le Cliff (Association française des professionnels de la communication financière), Capitalcom, l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) et Vigeo Eiris ont réalisé – ensemble – une analyse croisée des pratiques et de la perception de la démarche d'intégration par les entreprises et leurs parties prenantes.

Cette étude se concentre cette année sur la France avec l'analyse approfondie des 28 rapports intégrés publiés en 2018 avant le 31 juillet au sein du SBF 120, une analyse qualitative des meilleures pratiques de reporting intégré en 2018 en France et à l'international et plus de 30 heures d'échanges avec l'ensemble des parties prenantes des entreprises, sur leurs attentes et leur perception.

**Virginie de Capèle**  
 Institut du Capitalisme Responsable  
 Téléphone : 06 07 06 74 82  
 E-mail : [vdecapelle@institutcr.com](mailto:vdecapelle@institutcr.com)

Votre contact

## LES ENTREPRISES NOMMÉES – Paroles de dirigeantes et dirigeants... la suite !

Six entreprises ont été sélectionnées aux oraux du Prix de l'*Integrated Thinking*. Retrouvez les paroles des dirigeants de Solvay et Nexans, Groupes Lauréats, en page 2 du communiqué de presse, et les paroles des dirigeants des entreprises nommées ici.

### Prix de l'*Integrated Thinking* – Capitalisation < 7 Mds € et sociétés non cotées

Paroles de  
dirigeante



**Nathalie Bardin**  
Directrice des Relations  
Institutionnelles, de la  
Communication  
et de la RSE & **membre  
du Comité Exécutif**



*Pour Altarea Cogedim, qui est un acteur de la ville et qui fonctionne selon un modèle entrepreneurial, l'un des principaux enjeux en matière d'integrated thinking consiste à se mettre – ensemble – autour de la table pour définir les modes opératoires qui vont permettre de démultiplier la création de valeur sur chacun de nos projets.*

*Cela passe par l'identification des principales transitions auxquelles nous avons à faire face – écologique, territoriale, technologique et sociétale – et la définition d'objectifs et d'actions pour les inclure dans chacune de nos activités. Nous devons, en effet, innover en permanence pour imaginer l'écosystème urbain de demain en réponse aux nouveaux usages.*

*La prise de conscience du COMEX sur ces sujets de l'integrated thinking, dont je fais partie, est extrêmement forte et ce, depuis 3 ans. Nous savons que notre modèle d'activités est particulièrement complexe, car nous ne sommes pas un pure player mais plutôt un ensemblier urbain qui intègre commerce, bureau, logement et projets mixtes. La démarche d'integrated thinking nous permet de nous connecter à notre ADN, de nous simplifier et de nous raconter, tout simplement...*



*La démarche d'integrated thinking est un véritable enjeu pour nous, car il permet de nous rendre compréhensibles. En effet, nos métiers sont généralement illisibles pour une très large partie du monde économique. C'est pourquoi nous subissons l'image négative de « l'actionnaire professionnel » avec toutes ses caricatures.*

*Nous avons donc une transformation à faire, que nous avons entamée il y a dix ans, en créant la première direction de Développement Durable. Mais le chemin est encore très long car nous évoluons dans une industrie qui est en pleine accélération, à la fois dans sa taille, dans sa prise en considération de sa force d'impact et donc, de sa responsabilité.*

*Pour nous, la pensée intégrée permet de connecter tous les enjeux qui articulent le financier avec la vie économique réelle, ce qui est absolument essentiel.*

Paroles de  
dirigeant



**Olivier Millet**  
Président du  
Directoire

### Prix de l'*Integrated Thinking* – Capitalisation > 7 Mds €



*Le rapport intégré d'ENGIE présente cet intérêt particulier de nous guider vers plus de cohérence et d'alignement dans les actions et projets engagés.*

*L'alignement, enjeu primordial pour le Groupe, est en effet au cœur de nos préoccupations. À titre d'exemple, lorsque nous échangeons sur la stratégie d'une Business Unit, nous vérifions systématiquement que la totalité des initiatives sont alignées et en accord avec nos objectifs Groupe.*

*Le rapport intégré est donc un très bel outil qui s'adresse à des publics externes et internes et nous nous attachons à continuer d'y associer toutes les parties prenantes externes et les collaborateurs.*

Paroles de  
dirigeant



**Pierre Deheunynck**  
Directeur Général Adjoint, en charge des Ressources Humaines Groupe, de Global Business Support, de la transformation, de la santé sécurité et de l'immobilier et **membre du Comité Exécutif**

Paroles de  
dirigeant



**Jérôme Brunel**  
Secrétaire Général  
& **membre du Comité Exécutif**



*Le rapport intégré est pour nous l'occasion de réaffirmer non seulement notre volonté d'accompagner nos clients, mais aussi, plus largement, notre utilité sociétale qui s'appuie sur notre ADN de Groupe mutualiste.*

*Le lien entre les deux s'affirme encore plus en raison de l'importance croissante des enjeux de société qui conditionnent le bien être ou le « bien vivre » de nos clients.*