



Mettre en place **un reporting extra-financier**

Table des matières

01. Introduction	3
02. Pourquoi et comment mettre en place un reporting extra-financier ?	4
Pourquoi un reporting extra-financier ?	5
Quels sont les enjeux et les priorités de l'entreprise ?	6
Quel référentiel choisir ?	6
Comment définir un jeu d'indicateurs et de KPIs appropriés ?	7
03. Pas de reporting fiable sans méthodologie solide	8
Définition du périmètre de reporting	9
Structuration du reporting	9
Révision et ajustement	11
Partage des définitions et des protocoles	12
Collecte de la donnée : disponibilité et modalités	13
Processus de reporting : étapes, contrôles et validation, rôles et responsabilités des acteurs	14
Fiabilité et auditabilité	15
04. Pas de reporting sans outil de pilotage performant	17
Le pilotage de la performance extra-financière : les bonnes raisons de s'équiper	18
Les fonctionnalités incontournables d'un outil performant	19
• Faciliter le travail des interlocuteurs	20
• Se connecter à d'autres outils et échanger des données dans les formats ad hoc	21
• Fiabiliser les données, sécuriser le processus dans sa globalité	21
• Gérer la vie de l'entreprise et s'adapter à ses évolutions, en autonomie	22
• Permettre le pilotage de la performance	22
• Restituer les données, valoriser la performance extra-financière	23
• Assurer la traçabilité de l'information	24
05. Pas de déploiement d'outil de pilotage réussi sans accompagnement	25
Formation	26
Accompagnement au changement	26
06. Conclusion	27

Introduction

Dans un contexte où la demande de transparence sur l'impact environnemental, social et sociétal de l'activité des entreprises et où les exigences sur la qualité des informations communiquées sur la performance durable sont croissantes, le reporting extra-financier est devenu un sujet incontournable. Toute entreprise doit désormais s'intéresser à cet exercice et regarder comment le mettre en œuvre pour lui permettre de rester performante et répondre aux attentes de ses parties prenantes.

Ce livre blanc s'adresse aux membres d'une direction RSE, environnement ou développement durable, d'une direction financière, aux responsables de la performance extra-financière et aux responsables informatique... qui veulent se lancer dans l'exercice de reporting RSE, ou renforcer leur démarche actuelle de reporting extra-financier, et qui souhaitent mettre en place un logiciel de reporting RSE.

Ce guide liste les différentes questions à aborder pour faire de cette démarche a priori complexe un projet efficace et couronné de succès.



Comprendre comment orienter sa démarche

Les réflexions à mener pour identifier les priorités de l'entreprise et se fixer les référentiels qui permettront de structurer l'exercice



Construire un reporting RSE efficace

Les grandes étapes incontournables et la méthodologie à mettre en pratique pour fiabiliser l'élaboration du reporting RSE



Savoir choisir un outil de pilotage performant

Les critères clés à retenir pour choisir de manière efficace son logiciel de pilotage RSE



Être accompagné pour réussir son déploiement

Les types d'accompagnement à ne pas négliger pour que la mise en œuvre de ce projet soit un succès



**Pourquoi
et comment ?**

Pourquoi un reporting extra-financier ?

La première question à se poser doit porter sur les motivations à l'origine du projet et sur ses finalités. Dans beaucoup de cas, les réponses sont structurantes, et la démarche s'alignera sur les objectifs à atteindre.



Objectif Conformité

Selon sa taille, sa nature juridique, ses activités, l'entreprise doit respecter de nombreuses obligations dans des domaines tout aussi variés que l'Environnement, le Social, la Santé Sécurité, la Vigilance.



Lors de ce projet, l'entreprise est-elle soumise à un encadrement qui impose la publication de données extra-financières ? S'agit-il de répondre à une obligation réglementaire (DPEF, NFRD, Devoir de vigilance...) ?



Objectif Stratégie RSE et pilotage d'une performance durable

Encore beaucoup aux mains du management opérationnel ou de certaines directions fonctionnelles, le pilotage des risques et de la performance extra-financière intéresse de plus en plus les instances décisionnelles. Associé à une vigilance accrue des Conseils aux risques moyen long terme, y compris sur l'extra-financier, le sujet s'inscrit désormais à l'agenda des COMEX ou des AGs.



Au-delà de la seule obligation réglementaire, ce projet de reporting vise-t-il le pilotage de votre démarche RSE ? l'amélioration de la performance durable de votre entreprise ?



Objectif Communication et valorisation auprès des parties prenantes

La performance extra-financière fait partie intégrante de la performance de l'entreprise. Elle est devenue un élément clé d'appréciation et de valorisation par les parties prenantes. Pour les investisseurs comme pour les futurs talents, elle constitue un facteur d'attractivité qu'il importe de faire connaître.



Ce projet vise-t-il une mise en valeur de la performance ESG ? L'entreprise cherche-t-elle à optimiser la réponse aux sollicitations (nombreuses) des agences de notation (CDP, DJSI...) et questionnaires investisseurs ?

Quels sont les enjeux et les priorités de l'entreprise ?

C'est l'analyse du business model de l'entreprise qui va permettre de préciser l'approche : quel est le modèle d'affaires, dans quel écosystème s'inscrit-il ? Quelles sont les parties prenantes, la chaîne de valeur ? Comment se répartit la valeur créée entre les différents acteurs ?

Les réponses à ces questions s'identifient au travers du processus suivant :



Quel référentiel choisir ?

S'appuyer sur un cadre de référence facilite la structuration du reporting et assure de facto une meilleure adéquation avec les attentes des parties prenantes :

- meilleure qualité et cohérence du reporting
- comparabilité sectorielle, lisibilité du cadre, transparence

Mon projet de reporting doit-il s'inscrire dans un cadre de référence ?
Si oui, lequel ?

Les référentiels existants sont nombreux. C'est à l'entreprise que relève le choix d'inscrire (ou pas) son reporting dans un cadre de référence pour structurer sa communication :

 **80%** des entreprises s'appuient sur un ou plusieurs référentiels extra-financiers.

GRI : Global Reporting Initiative

TCFD : Task Force on Climate-related Financial Disclosure

ODD : Objectifs du Développement Durable ;

Autres initiatives : CDP, CDSB, SASB, OCDE, FRC, ISO 26000



Comment définir un jeu d'indicateurs et de KPIs appropriés ?

C'est en s'appuyant sur l'analyse de matérialité que doivent être sélectionnés les indicateurs et les KPIs, en nombre restreint, et pertinents au regard des enjeux RSE de l'entreprise. Cette première sélection peut être complétée par d'autres indicateurs qui relèveraient de la réglementation.

Quand cela est possible, il est recommandé de retenir des KPIs en ligne avec le suivi de la performance opérationnelle interne ; par exemple, les indicateurs dont l'atteinte des objectifs est adossée à la rémunération variable de managers.

Le critère clé reste la disponibilité de l'information : il est essentiel de s'en assurer, tout comme de sa fiabilité, au niveau de la collecte des data source de l'indicateur, sur l'ensemble du périmètre à couvrir.

Une fois définis, les indicateurs devront faire l'objet d'une description claire et précise. Ces définitions devront être largement partagées avec tous les acteurs engagés dans le processus.

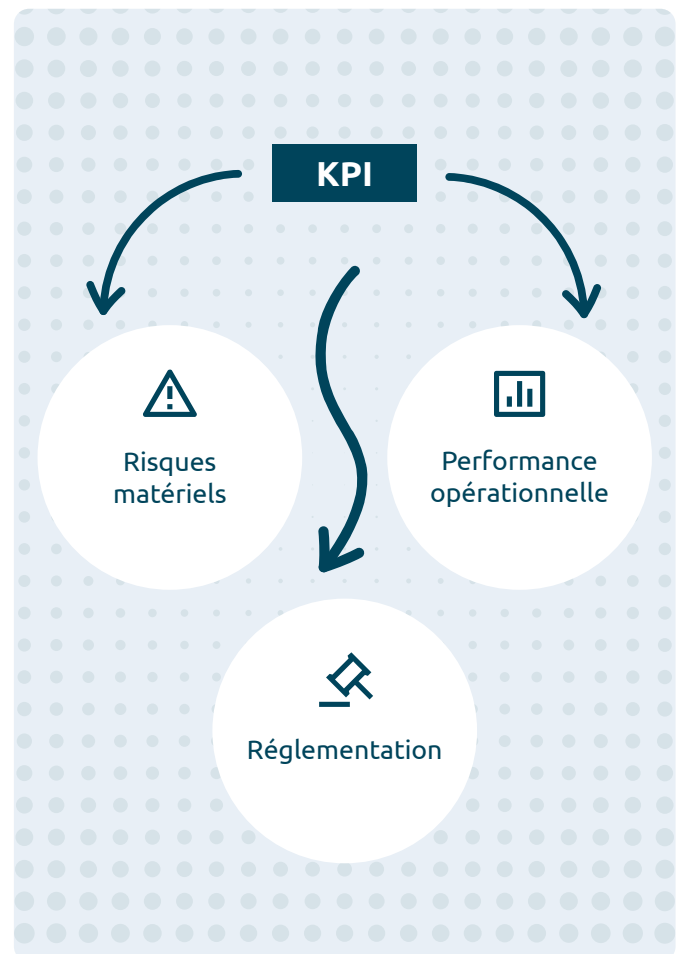
À noter : un trop grand nombre d'indicateurs nuit à l'efficacité et à la cohérence du message, conduit à un processus de collecte lourd et difficile à mettre en place et multiplie les risques d'erreurs et d'incertitude.



2/3 des entreprises se limitent à 20 indicateurs clés de performance, en ligne avec l'esprit de la DPEF.

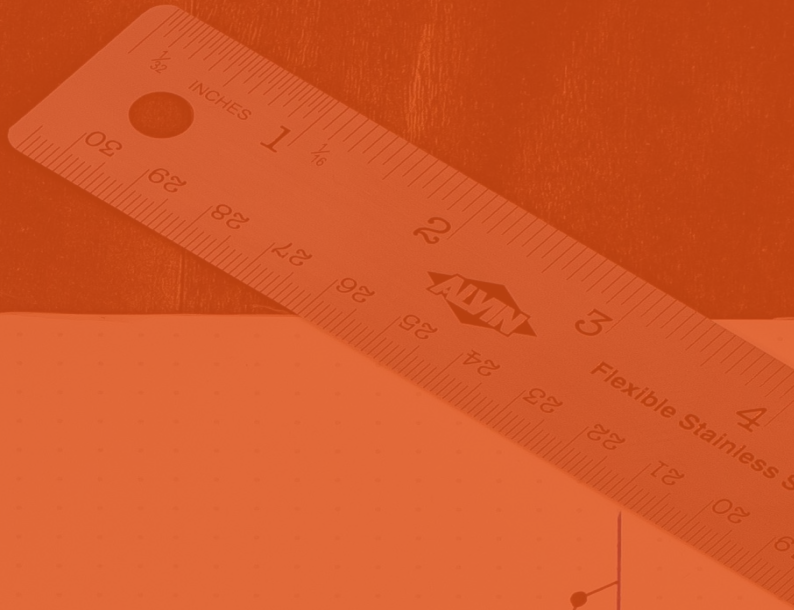


Près de la moitié des entreprises publient au moins un indicateur clé de performance par risque extra-financier.





**Pas de reporting
fiable sans
méthodologie
solide**



Définition du périmètre de reporting

Il a pour objectif d'être représentatif des activités significatives du groupe. Il fixe le champ des activités qui seront couvertes par l'exercice, qu'il est essentiel de bien recenser et clairement spécifier.

Certains exercices obligatoires notamment fixent des règles précises quant au champ à couvrir : par exemple la publication d'une déclaration de performance extra-financière doit se faire **sur le périmètre consolidé de l'entreprise** (article L.225-102-1 du code de commerce). Dans les cas où une partie du périmètre ne peut pas être couverte, il convient donc de le justifier clairement.

Structuration du reporting

Il s'organise selon différentes directions, avec le plus souvent, plusieurs niveaux de consolidation sur chacune d'elles :



Par enjeu et grande thématique Climat, Environnement, Social, Sociétal, en ligne avec les axes prioritaires de la stratégie, eux-mêmes déclinés en plans d'action plus opérationnels, à déployer sur les différentes entités.



Selon un axe organisationnel : business line, rattachement juridique, regroupement géographique, il peut être recommandé de s'appuyer sur une cartographie pour faciliter ce travail de structuration.



Selon un axe temporel : la fréquence de reporting structure l'approche. Elle peut varier sensiblement d'une entité concernée à l'autre, fonction du degré de maturité ou d'exigence associée à la démarche. A noter cependant aujourd'hui, une accélération du rythme de reporting et la multiplication des remontées trimestrielles, dans un souci de rapprochement et de cohérence du reporting extra-financier avec le pilotage financier.



Les fréquences de remontée d'information diffèrent selon la nature des éléments à remonter et les indicateurs utilisés : les données sociales s'appuieront le plus souvent sur les structures juridiques, alors que les données Environnement seront fournies par les entités opérationnelles : sites de production, etc.

La nature de l'exercice implique aussi des fréquences différentes de reporting en fonction des indicateurs : un pilotage opérationnel de la performance peut exiger des reportings beaucoup plus fréquents que la réponse à un exercice réglementaire annuel. A titre d'illustration, un suivi opérationnel des consommations énergétiques peut exiger des remontées mensuelles de l'information alors que la publication des données DPEF ne se fait qu'une fois l'an.

Afin de fluidifier et optimiser le process de collecte, il est essentiel de cibler au mieux : il s'agit de remonter au niveau de granularité ad hoc toute l'information nécessaire, et **rien que l'information nécessaire**. De manière générale, à chaque remontée d'information associée à un exercice donné, il est fortement conseillé de **fonctionner par « grille »** :



Fixer la liste des entités concernées



Pour chacune d'entre elles, identifier la liste des indicateurs à compléter et la fréquence souhaitée



Cette approche permet de n'adresser aux entités que les demandes qui leur sont **pertinentes** et d'éviter de les surcharger avec des tâches non indispensables.



Révision et ajustement

Le périmètre de reporting, comme la manière dont il se structure, doit faire l'objet de mises à jour à rythme régulier pour tenir compte de la vie de l'entreprise et de ses évolutions :

- **introduction ou suppression d'entités** dans le périmètre d'activités couvert par le champ du reporting : il est indispensable de tenir une liste à jour des entités participant à l'exercice de reporting.
- **évolution des taux de participation** dans les filiales.
- **réorganisation des activités.**
- **ajustement du jeu d'indicateurs** : si pour des raisons de cohérence et de suivi de la performance dans le temps, il n'est pas recommandé de multiplier ces ajustements, notamment sur les indicateurs stratégiques, il peut être nécessaire d'introduire de nouveaux indicateurs, d'en supprimer, ou encore d'ajuster les définitions : nouvelle obligation, suivi d'un nouveau plan d'action sur une entité donnée, révision moyen terme de la stratégie, etc.
- **renforcement ou allègement du niveau de suivi** : ces évolutions peuvent résulter d'une obligation réglementaire, ou encore d'un souhait d'alignement sur d'autres reportings comme le reporting financier.



Partage des définitions et des protocoles

Les indicateurs RSE sont nombreux, touchent à des domaines variés, ne sont pas toujours standardisés et font chacun référence à des notions techniques pointues ou à des réglementations très précises. Selon les cultures (pays, métiers, ...), un même intitulé peut recouvrir des sens ou interprétations différentes en fonction des acteurs impliqués dans la collecte, la consolidation, la visualisation de l'information.

C'est notamment le cas pour des entreprises implantées à l'international, lorsque la définition de certaines notions n'est pas uniformisée d'un pays à un autre (situation assez fréquente).

Pour une bonne fiabilité de la donnée et compréhension de l'information, il est donc essentiel de disposer d'un langage commun pour l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus, depuis la collecte des données de base, jusqu'à la lecture des indicateurs de suivi.

Les définitions de chacun des termes nécessaires au bon déploiement du reporting doivent être mises à disposition et partagées avec l'ensemble des acteurs impliqués : contributeurs, lecteurs mais aussi vérificateurs... L'exercice de reporting doit s'accompagner de la publication d'un protocole, régulièrement tenu à jour, permettant de fixer et partager les notions, et par conséquent de limiter le nombre d'erreurs et renforcer la fiabilité du processus.

Pour des raisons de cohérence et de suivi moyen long terme, il est recommandé d'éviter de modifier la définition d'un indicateur sans véritable motif (obligation réglementaire, définition fautive ou incomplète). En cas de données vérifiées par un OTI, il est indispensable de faire part de ces évolutions.



Collecte de la donnée : disponibilité et modalités

Une fois la liste des indicateurs établie, il est indispensable de réaliser une cartographie des sources d'information existantes.

Certaines pourront être extraites d'outils déjà présents dans l'entreprise, d'autres relèveront de la saisie manuelle et, enfin, dans certains cas, les données brutes ne seront pas immédiatement disponibles et nécessiteront la mise en œuvre d'approches spécifiques.

Partager l'ensemble de ces éléments, indiquer où trouver l'information et comment la traiter facilitera et consolidera le travail de collecte, de validation et de vérification des données.

- **Saisie manuelle** : la saisie manuelle est celle qui statistiquement est associée au plus grand taux d'erreur et requiert le plus de vigilance et donc d'accompagnement des interlocuteurs.

✓ *Il est important d'indiquer précisément sur quel type ou nature de source d'information les acteurs impliqués dans le reporting peuvent se baser pour délivrer l'information : comme par exemple, les factures d'électricité mensuelles, dans le cas d'un suivi de consommation.*

- **Arrimage à une autre base de données** : dans ce cas, le risque d'erreur associée à la saisie manuelle est largement réduit. Il reste cependant essentiel de s'assurer de la cohérence entre l'information disponible et celle attendue (définition exacte, fréquence, traçabilité etc...) et de réaliser les ajustements nécessaires en cas de besoin.

- **Absence de données brutes** : il arrive que l'information souhaitée ne soit pas disponible au niveau de granulométrie attendue (par exemple, un compteur qui ne permette pas une répartition de la consommation d'électricité entre deux business line).

✓ *Dans ce cas, il peut être très utile de proposer et mettre à disposition des méthodes d'évaluation / d'extrapolation (clés de répartition standards proportionnées au chiffre d'affaires ou au niveau de production ...).*



Le partage de l'ensemble de ces informations facilite aussi largement le travail des auditeurs, internes ou externes, dans l'accès à la donnée et à sa vérification.



Processus de reporting : étapes, contrôles et validation, rôles et responsabilités des acteurs

Un reporting est d'autant plus fiable et performant qu'il se base sur un processus solide et partagé.

Il n'existe pas de processus standard : il est propre à chaque entreprise et doit refléter ses modes de fonctionnement et d'organisation. Et il devra être d'autant plus solide que le nombre d'interlocuteurs et le nombre de données à remonter seront importants.

LES ÉTAPES : leur nombre dépend de la taille / du nombre de data à collecter et fiabiliser, mais il faudra décrire a minima les étapes suivantes :

Collecte

Complétude, contrôles et tests de cohérence à la saisie (ordre de grandeur, comparaison à l'historique)

Consolidation

Plusieurs règles de consolidation peuvent être retenues ; elles doivent être identifiées et précisées

Exploitation de l'information

Définition, mise à disposition et publication de tableaux de bord, édition de rapports pré-formatés, extraction de jeux de data pour réponse à des formulaires pré-établis et récurrents



Validation

Définition de ce qu'on appelle un « workflow » de validation, traçable dans le temps

Analyse

Compréhension des évolutions et analyse des écarts au travers d'un dialogue avec les interlocuteurs ad hoc

Partage et communication de la performance à tous les niveaux pertinents

Cette étape est clé pour l'adhésion de l'ensemble des interlocuteurs (contributeurs mais aussi managers) à la démarche sous-tendue par le reporting

LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS : associés à chaque intervenant du process, ils devront être clairement définis et référencés.



Il est recommandé d'inscrire ce processus dans une procédure qui devra être mise à disposition de l'ensemble des acteurs concernés. Plus claire et mieux partagée, elle sera mieux appliquée pour un reporting facilité et fiabilisé.

Fiabilité et auditabilité

Il s'agit de critères indispensables à vérifier dans la définition d'un reporting et ses différents volets : périmètre, structuration, définition du jeu d'indicateurs, sources d'information, description des processus.

FIABILITÉ : C'est un élément clé, d'autant plus critique à maîtriser que la taille d'entreprise et le nombre de data à traiter est important. Il n'est pas rare pour de grandes entreprises d'avoir à traiter plusieurs centaines d'indicateurs par autant d'interlocuteurs pays ou métier.

Il s'agit donc de mettre en place, dès que possible, et à tous les niveaux du processus, les contrôles adéquats :

- **Choix des sources** : l'adossement à des bases existantes, dont la fiabilité est déjà contrôlée, est à privilégier.
- **Contrôles à la saisie** : l'étape de la saisie est celle qui concentre la plus grande source d'erreurs. Plus elles seront détectées tôt, plus le process aval sera efficace. Il est donc indispensable de mettre en place les tests ad hoc, qui peuvent être multiples et de différente nature : complétude, comparaison à des valeurs seuils, comparaison à des données historiques, avec demande de commentaires en cas d'écarts significatifs ...
- **Process de validation des données (possibles à plusieurs niveaux)** : il doit être aligné sur l'organisation et les périmètres de responsabilité : saisie, validation, analyse, consultation.
- **Boîtes de dialogue avec commentaires** : elles facilitent la communication entre acteurs et fluidifient le processus.
- **Mise à disposition des définitions et procédures** : leur partage et leur appropriation limitent la confusion et l'interprétation, qui sont sources d'erreurs.



Ces tests et contrôles de données permettent de gagner en temps, temps alors rendu disponible pour l'analyse et le pilotage de la performance.

AUDITABILITÉ : que ce soit en interne ou en externe, les exigences de transparence vont croissant. Être en capacité de justifier les sources, de retracer l'information est devenu indispensable à chaque étape du reporting.

- **Identification et justification des sources :** elles doivent pouvoir être réalisées rapidement. Il est recommandé de pouvoir adosser l'archivage des justificatifs à l'outil de saisie et de reporting.
- **Traçabilité :** la simple analyse des data ou la vérification de celles-ci amènent souvent à de multiples questions. Être capable d'associer à chaque donnée fournie une piste d'audit (date de saisie/validation ; personnes responsables, etc.) permet un gain de temps considérable pour les personnes en charge. Cette approche est indispensable à mettre en place pour toutes les données qui feront l'objet d'une vérification par tierce partie (ex : KPIs DPEF).





Pas de reporting sans outil de pilotage performant



Aujourd'hui, compte tenu des exigences croissantes en termes d'accompagnement de démarche RSE et de pilotage de la performance durable, et en réponse à une demande de transparence grandissante de la part des parties prenantes, un reporting ne peut plus s'envisager sans l'appui d'un outil performant, fiable et robuste.

Ce document s'adresse à tous les acteurs intéressés par un outil susceptible de les accompagner dans leur projet : directeur RSE, responsable de la performance extra-financière, directeur de la performance, responsable financier, responsable informatique ...

Le pilotage de la performance extra-financière : les bonnes raisons de s'équiper

Vous voulez mesurer et valoriser votre performance extra-financière mais :

- ✓ Vous doutez que vos solutions actuelles soient susceptibles de répondre à l'exercice.
- ✓ Vous trouvez que le **reporting** extra-financier est un exercice lourd, complexe à mettre en place et très «**time consuming**» pour vos équipes.
- ✓ Vous rencontrez des difficultés à **collecter les informations nécessaires** auprès des différents services et métiers impliqués dans l'entreprise : **les délais de remontée de l'information sont longs et les échéances non respectées.**
- ✓ Vous doutez de la **fiabilité des données** que vous collectez, de leur process de validation, de **consolidation** et en conséquence de leur capacité à faire l'objet d'une **vérification** par tierce partie.
- ✓ Vous souhaitez optimiser la **publication de certains livrables** récurrents et incontournables : Dashboard Comex, tableau de bord opérationnel, bilan GES, déclaration DPEF.
- ✓ Vous souhaitez pouvoir avoir une certaine autonomie dans la gestion de l'outil.
- ✓ Les **utilisateurs** ne se retrouvent pas dans votre approche actuelle ; les **formats de saisie** et de restitution proposés sont très éloignés des codes et pratiques habituels de l'entreprise.
- ✓ Vous devez faire face à des **changements** de périmètre, évolutions d'organisation, nouveaux indicateurs... : vous doutez de la capacité de votre outil à suivre vos besoins dans le temps.
- ✓ Le **reporting** est aujourd'hui envisagé comme un exercice purement formel, **obligatoire** et sans réelle valeur ajoutée, et vous souhaiteriez engager votre société et vos équipes dans un réel processus d'**amélioration de la performance extra financière** (objectifs, plans d'action...).



50% des entreprises travaillent encore sur la base de fichiers Excel.

Si vous répondez oui à la plupart de ces questions, alors ce document est fait pour vous ...

Les fonctionnalités incontournables d'un outil performant





Faciliter le travail des interlocuteurs

La première et principale tâche de l'outil de reporting doit consister à faciliter le processus existant.

Des profils d'utilisateurs très variables : Dans le cadre d'un reporting RSE, les acteurs impliqués dans le processus et utilisateurs du logiciel sont de profils très variables, fonction de l'organisation mise en place : opérationnels, experts métiers ou contrôleurs de gestion, ils n'ont pas la même habitude, appétence et pratique de la remontée d'information. L'outil doit être utilisable par tous, spécialiste du reporting ou utilisateur occasionnel impliqué dans un reporting annuel.

- ✓ **Proposer des interfaces et navigation intuitives, attractives et collaboratives, et créer l'adhésion des utilisateurs**
 - *La prise en main de l'outil doit être immédiate.*
 - *Chaque utilisateur doit pouvoir disposer d'une interface ajustée à son profil pour lui permettre d'accéder immédiatement à l'information pertinente pour lui : ne faire apparaître que les indicateurs pertinents pour un contributeur, n'afficher que les KPIs stratégiques pour les managers et les indicateurs sociaux pour les utilisateurs RH.*
 - *Permettre le dialogue entre contributeurs.*
 - *S'inscrire dans une logique « utilisateur ».*
- ✓ **Générer un gain de temps, à tous les niveaux du processus :** collecte, exploitation des data, publication des tableaux de bord
 - *Les utilisateurs de l'outil n'ont parfois que très peu de temps à accorder au processus de remontée de l'information qui n'est pas au cœur de leur métier.*
 - *Le reporting doit être mené dans une contrainte de temps forte, et tout gain de temps favorise le respect et la réduction des délais associés à un tel exercice.*
 - *Malgré l'importante quantité de données à traiter, l'outil doit être en capacité à exploiter et traiter très rapidement l'information.*



Se connecter à d'autres outils et échanger des données dans les formats ad hoc

La RSE est au carrefour de nombreuses domaines et l'exercice de reporting a la spécificité de consolider des informations en provenance de différents métiers, qui peuvent déjà disposer d'outils de pilotage : pilotage de performance opérationnelle, consolidation RH, données Santé Sécurité, reporting financier. La compatibilité avec d'autres outils informatiques est un élément clé.

- ✓ S'inscrire dans l'environnement IT de l'entreprise.
- ✓ Dialoguer avec d'autres outils, amont ou aval.
- ✓ Extraire des données ad hoc sur la base d'interrogations multi-critères.



Fiabiliser les données, sécuriser le processus dans sa globalité

Une communication crédible comme un pilotage efficace ne peuvent que s'appuyer sur des informations fiables, issues d'un processus solide et sécurisé.

La remontée d'information en elle-même doit être pilotée : le flux de données doit être géré, depuis la collecte jusqu'à la validation et la publication, en adéquation avec l'organisation de l'entreprise et ses circuits de décision.

Lors des campagnes, il est indispensable de disposer en temps réel d'un suivi d'avancement, de pouvoir identifier les entités en retard et les relancer afin de respecter les échéances. Plus généralement, repérer les sites en difficulté (régulièrement en retard ou avec beaucoup d'alertes sur la qualité des données) permettra de déployer les actions nécessaires pour sécuriser le processus.

- ✓ **Assurer la fiabilité de la donnée à toutes les étapes du processus : collecte, calcul, consolidation**
 - Disposer de contrôle et tests sur la donnée à tous les niveaux nécessaires, et prioritairement à la saisie manuelle, principale source d'erreurs : tests de complétude, de cohérence, comparaison à des valeurs historiques, déclenchement automatique d'alerte/ de demande de commentaires ou de justification en cas de dépassement de seuils/valeurs limites, d'écarts significatifs à l'objectif.
 - Accès rapide aux définitions d'indicateurs, règles et protocole de reporting.
- ✓ **Gérer le flux d'information exploitée et définir des process de validation (« workflow ») :** la solution doit proposer plusieurs niveaux de validation, paramétrables, (y compris croisés si besoin), associés à des alertes utilisateurs, contrôles (bloquants ou pas), demandes de commentaires.

- ✓ **Disposer d'un tableau de bord de pilotage des campagnes** : suivi de l'avancement, relance et outils de dialogue avec les utilisateurs.
- ✓ **Stocker les données dans des Data centers certifiés et compatibles avec le niveau de sécurité souhaité par le client.**
- ✓ **Assurer un accès possible et sécurisé à l'outil sur l'ensemble du périmètre utilisateurs y compris sur les accès hors ligne.**



Gérer la vie de l'entreprise et s'adapter à ses évolutions, en autonomie

L'outil doit être en capacité à s'ajuster aux évolutions de l'entreprise dans le temps, en autonomie et de manière simple. Il doit notamment offrir les possibilités de :

- ✓ **Faire évoluer les périmètres** (entrée sortie d'entités ; choix des règles de consolidation).
- ✓ **Ajuster les indicateurs** (entrée / modification / suppression d'un indicateur collecté, facilité de définition d'indicateurs calculés, ...).
- ✓ **Leur associer des objectifs annuels ou moyen terme.**
- ✓ **Faciliter le pilotage des campagnes** (choix des entités, des indicateurs, de la fréquence, indicateurs de suivi de l'avancement, mailing automatique personnalisable : alerte, relance).
- ✓ **Gérer les profils utilisateurs.**

Face à toute situation complexe ou en cas de difficulté, l'éditeur reste votre interlocuteur privilégié : il maîtrise et manipule régulièrement l'outil, et a aussi l'expérience de mise en œuvre chez d'autres clients.



Permettre le pilotage de la performance

L'outil ne doit plus se limiter à « reporter » mais doit accompagner l'entreprise dans le pilotage de sa performance, de sa progression vers les objectifs qu'elle s'est assignés et au travers des plans d'action mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

- ✓ **Piloter par objectif**
 - Possibilité d'assigner à chaque indicateur suivi un objectif à atteindre, ce à toutes les mailles de l'organisation : entités locales, périmètres de sous consolidation, Groupe ; et à des horizons de temps variables, annuel ou moyen terme.
 - Mesure et analyse des écarts aux objectifs.

✓ Gérer des plans d'action

Il doit permettre de gérer des plans d'action, déclinaisons de la politique RSE et des axes stratégiques, aux différents niveaux de l'organisation (pays, département, site, unité commerciale) :

- *Piloter des plans d'action, détaillés ou consolidés, aux différents niveaux de la société : planning, tâches, contributeurs, suivi de l'avancement.*
- *Publier des fiches « action » reprenant des éléments tels que suivi d'avancement, la description, les responsables, les pilotes, des informations de suivi, de budget, d'évènements, alerte sur retard...*
- *Évaluer/ré-évaluer les plans d'action de l'entreprise au regard des indicateurs clés de performance (qualitatifs et quantitatifs), pour mesurer leur pertinence ou évaluer les économies générées vs les attendus.*



Restituer les données, valoriser la performance extra-financière

Outil de communication et de valorisation de la performance, le reporting permet la matérialisation et la visualisation des données dans une optique d'aide à la décision. La solution à retenir doit être en capacité à répondre à l'ensemble des demandes.

La solution à retenir doit être en capacité à répondre à l'ensemble des demandes. Elles sont multiples et variées, issues tout autant des besoins internes de pilotage que de parties prenantes extérieures : simples consultations, tableaux de bord, rapports réglementaires préformatés, sollicitations récurrentes des agences de notation, ou encore exports de données brutes ou mises en forme pour des exercices ciblés comme par exemple la DPEF...

- ✓ **Consultation** : un système de requêtage simple à mettre en œuvre, même pour des utilisateurs occasionnels et non avertis, doit permettre de répondre à des demandes ponctuelles : création de tableaux, représentations visuelles ergonomiques.
- ✓ **Exports automatiques** : l'outil s'insère dans un environnement logiciel propre à chaque entreprise : il doit être en capacité de fournir des données sous différents formats, afin d'alimenter d'autres systèmes.
- ✓ **Extractions ciblées** : la possibilité de « taggage » de certaines données facilite largement la réponse à certains exercices bien spécifiques, comme la Déclaration de Performance Extra Financière, ou aux questionnaires d'agences de notation (DJSI, CDP).
- ✓ **Édition de rapports préformatés, pour des exercices redondants, mêlant format texte et données chiffrées, brutes ou mises en forme.**
- ✓ **Tableaux de bord à différents niveaux** : stratégique au niveau Codir, plus opérationnel sur les sites de production, fonctionnel pour un métier ou un enjeu en particulier (Santé Sécurité, Climat).

- ✓ **Tableaux d'analyse comparative** : réaliser des benchmarks sur une thématique donnée.
- ✓ **Analyse et visualisation de leur évolution dans le temps.**



Assurer la traçabilité de l'information

La loi rend obligatoire la vérification des informations publiées dans la Déclaration de Performance Extra-Financière pour toutes les sociétés qui dépassent les seuils en vigueur. Que ce soit pour répondre aux exigences des vérificateurs externes ou pour faciliter les tâches des auditeurs internes sur des missions spécifiques, l'outil doit garantir la traçabilité et l'auditabilité des informations :

- ✓ Permettre la mention des sources d'information et, quand disponible, adjoindre et permettre de consulter les pièces justificatives pour les informations collectées (facture d'électricité pour les consommations).
- ✓ Donner accès à l'historique de chaque donnée au travers d'une piste d'audit (date, responsable et justification des saisies, validation, modification).
- ✓ Donner accès dans l'outil au protocole de reporting et à l'ensemble des définitions et règles de calculs utilisées.
- ✓ Permettre l'accès à l'outil en mode consultation à des tiers à l'entreprise, par exemple des auditeurs ou des OTI.



**Pas de déploiement
d'outil de pilotage
réussi sans
accompagnement**

L'appropriation de l'outil par ses utilisateurs est un élément clé de la réussite du déploiement du reporting et de la démarche de pilotage. Plus il sera convivial, simple et agréable à utiliser, plus il répondra à chacun des besoins de ses utilisateurs, plus vite il sera adopté.

Pour autant, il peut être utile d'accompagner son déploiement au sein de l'entreprise par des sessions de prise en main, ou de formation plus poussée.

Formation

La prise en main de l'outil va nécessiter un accompagnement des futurs utilisateurs, à adapter selon les profils : en ligne ou en présentiel, session rapide de prise en main pour le simple contributeur ou accompagnement plus poussé des profils administrateurs, notamment s'ils souhaitent acquérir toute l'autonomie de gestion offerte par la solution.

- ✓ Disposer de sessions de formation adaptées au profil des utilisateurs (simple contributeur, analyste, administrateur, ...).

Accompagnement au changement

Un processus efficace passe par des équipes impliquées, à tous les niveaux de l'exercice. Il est important, au lancement, mais plus tard aussi, de fixer des points de rendez-vous réguliers autour de l'outil et de sa communauté d'utilisateurs.

Au déploiement d'un nouvel outil s'ajoute souvent une évolution des pratiques qui peut à ce titre nécessiter un accompagnement, auprès d'utilisateurs occasionnels mais aussi de contributeurs plus réguliers qui voient leurs habitudes de travail modifiées.

Au fil de l'eau, ces rendez-vous sont aussi l'occasion de faire part de l'évolution de la solution, de ses nouvelles possibilités. Ils permettent aussi de recueillir le feedback des utilisateurs, à exploiter comme autant de pistes d'amélioration de la démarche mise en œuvre et des fonctionnalités de l'outil.

- ✓ Animer la communauté d'utilisateurs en interne.





Conclusion

La mise en place et la construction du reporting RSE s'avèrent complexes au premier abord. A travers ce guide, kShuttle vise à partager une approche méthodologique pour mieux s'approprier l'exercice de reporting et faire de cette démarche un succès.

Pour résumer, appliquer une méthodologie robuste permet d'identifier les processus indispensables pour ancrer durablement les pratiques de reporting et mener à bien cet exercice. Trouver un logiciel fiable et adapté à ses besoins opérationnels aide à simplifier ce travail à toutes les étapes : de la mise en place du reporting à la vérification des éléments finaux, en passant par la collecte des données. Il valorise la performance extra-financière et améliore la pertinence et la qualité des informations qui sont communiquées aux parties intéressées.

Enfin, la digitalisation des processus de pilotage permet de gagner en efficacité, de libérer du temps pour optimiser sa démarche RSE, se concentrer sur les objectifs à atteindre et ainsi s'engager dans une approche d'amélioration continue de la performance extra-financière.



k-CSR, la solution logicielle kShuttle de pilotage de la performance RSE :

- en accompagnement au déploiement de la stratégie RSE, anticipation et gestion des risques, pilotage de la performance durable (plans d'action, indicateurs et KPIs, trajectoire et objectifs)
- en réponse à une demande d'information extra-financière grandissante de la part des parties prenantes : renforcement des obligations réglementaires DPEF, critères ESG des investisseurs, évaluation des agences de notation extra-financières.

**Sources*

KPMG: Vers plus de connectivité des informations financiers et extra-financières 2020

MEDEF Deloitte EY Sept 2020 : Déclaration de performance extra-financière. Quelles tendances et évolutions pour la deuxième année de publication ?

À propos de konvergence

Konvergence est un cabinet de conseil destiné au pilotage de la décision financière et extra-financière des entreprises.

Créée en 2016, Konvergence s'appuie sur des expertises complémentaires nécessaires au succès d'un projet : Conseil Métier, Conseil Architecture&Systèmes, Conseil Solution&Intégration. Fort de ces compétences, Konvergence accompagne ses clients sur trois axes métier : Finance, Ressources humaines, Responsabilité sociétale de l'entreprise.

Parmi ses clients, Konvergence compte 30% des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 ainsi que des ETI. L'entreprise intervient dans près de 70 pays au travers de ses clients et partenaires. Konvergence connaît une forte croissance et compte aujourd'hui plus de 30 collaborateurs répartis sur trois pays.

À propos de Shuttle

kShuttle est un éditeur de solutions logicielles destinées au pilotage de la performance financière et extra-financière des entreprises. Créée en 2016, kShuttle fournit une plateforme unique de pilotage de l'efficacité opérationnelle et de gestion des risques pour concevoir et digitaliser de manière collaborative tous les processus EPM (Enterprise Performance Management), BI (Business Intelligence), GRC (Gouvernance, Risques et Conformité) / HSE, ou encore ESG (Environnement Social Gouvernance) / RSE. Les solutions métiers de kShuttle collectent les données financières et extra-financières pour garantir la mise en conformité des processus de l'entreprise avec les différentes réglementations et pour en piloter la performance opérationnelle.

Parmi ses clients, kShuttle compte 30% des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 ainsi que des ETI. L'entreprise intervient dans près de 70 pays au travers de ses clients et partenaires. kShuttle connaît une forte croissance et compte aujourd'hui plus de 75 collaborateurs répartis sur trois pays.



 3, rue Jules Guesde - 92300 Levallois-Perret - France

 +33(0) 1 81 93 40 60

 info@kshuttle.io