



la SOCIÉTÉ FRANÇAISE
des ANALYSTES FINANCIERS

Covid-19 : les attentes des analystes sur le *reporting* extra-financier

Conscients des interrogations des sociétés cotées sur les éléments à fournir aux analystes sur la crise de la Covid-19 dans le cadre du *reporting* 2020 à produire en 2021, les membres de la SFAF proposent pour les guider ce recueil de questions pratiques. Il a vocation à permettre de mieux apprécier – de façon positive – la résilience des sociétés.

Les réponses à ces questions qualitatives vont compléter les informations extra-financières quantitatives, afin de mieux appréhender la qualité des mesures prises, la nature et le niveau des obstacles surmontés.

Dans la mesure du possible, les informations fournies doivent porter sur l'ensemble du périmètre de consolidation, pas seulement sur la France. A défaut, des exemples représentatifs seraient les bienvenus.

Gouvernance et stratégie

La résilience du *business model* et la façon dont les sociétés se sont organisées dans une telle adversité et de telles mutations sont les principaux points d'attention. L'agilité des groupes et de leur management, leur choix en matière de soutien de leurs salariés et de leurs partenaires, et le rôle du Conseil d'administration ont été clés et il sera important pour les analystes de comparer les stratégies mises en œuvre selon les secteurs et leur cohérence.

Le rôle du Conseil d'administration par rapport à la direction opérationnelle s'est-il trouvé modifié ?
Par exemple :

- Quelle réactivité : demande d'informations, soutien, contrôle... ?
- Le conseil d'administration / de surveillance s'est-il plus impliqué dans la gestion et le suivi des risques ?
- Le suivi des risques a-t-il été élargi à de nouveaux risques (chaîne de valeur, cybersécurité, risques psycho-sociaux...) ?
- Allez-vous vers l'intégration de risques plus rares, parfois plus extrêmes, ou vous attachez-vous surtout aux risques récurrents ?
- Comment avez-vous pris en compte les risques induits par votre groupe sur les parties prenantes ?

Le *business model* a-t-il évolué ? Pouvez-vous donner des éléments montrant sa résilience, une fois que les soutiens publics se seront raréfiés ?

Quelle a été la stratégie de sortie de crise ? Quelle cohérence avec les décisions stratégiques présentées ?

Pouvez-vous donner des éléments sur le plan de continuation d'activité et ses nécessaires adaptations à la spécificité de la crise ?

Quels choix ont été effectués en matière de partage de la valeur et pour assurer la pérennité de la chaîne de valeur ? Dans quelle mesure ces choix ont-ils bénéficié aux salariés de votre groupe (primes...) ?

Quelle a été l'importance du dispositif d'aides pour votre groupe : aides publiques / aides privées (chaîne de valeur), aides financières, reports de règlement, autres types d'aides ... dans quelle mesure ce dispositif a-t-il concouru à la pérennité du *business model* ?

Quelles mesures avez-vous prises pour réduire les délais de paiement ?

Quel type de dialogue a été mis en place avec les parties prenantes ? Y a-t-il eu des points de blocage ? Avez-vous constaté le développement de controverses ? De quelle nature ?



Aspects sociaux et sociétaux

Quelle que soit l'activité, groupe industriel ou de services, en situation ou non de sous-traitance, et quelle que soit la taille, l'organisation du travail a été bouleversée. Les analystes doivent en comprendre toutes les conséquences, à tous les niveaux de l'entreprise comme sur l'ensemble de la chaîne clients-fournisseurs, et considérer le type de réponse apportée et son ampleur. Le télétravail a été le changement le plus visible, sans doute pérenne, mais dans quelles limites et sous quelles conditions ?

Quelles décisions ont été prises, d'ores et déjà, sur l'organisation de la chaîne d'approvisionnement. A quel rang êtes-vous descendus dans la cartographie de cette chaîne ?

Organisation du travail : la chaîne de production a-t-elle été réorganisée ? Si la production a été arrêtée, pendant combien de temps ? Sinon, la poursuite de la production a-t-elle occasionné des surcoûts, pour recomposer des chaînes, dans la logistique, la mise en place de mesures barrières... ?

Choix de management : quelles évolutions ? Comment avez-vous soutenu le *middle* management ? Quels ont été les critères du télétravail ? Combien de salariés ont été concernés ?

Bien-être au travail : quel soutien avez-vous apporté à vos salariés ? Avez-vous mis en place des enquêtes mesurant l'état psychologique ou le stress des salariés ?

Pouvez-vous donner des ordres de grandeur sur l'ampleur du chômage partiel, la situation sanitaire et les décès, la gestion des cas contacts... ?

Quelle est en fin d'année 2020 l'état d'esprit des salariés vis-à-vis du télétravail ?

Le télétravail va-t-il s'imposer ?

Aspects environnementaux

La crise de la Covid-19 est l'occasion de passer en revue les choix environnementaux et technologiques. Les crises étant très souvent à l'origine de profonds changements, les analystes souhaitent savoir si le niveau d'exigence des groupes sur l'environnement, le climat, la biodiversité et les choix de production a changé. En particulier, la politique de mobilité a-t-elle évolué et cela se traduit-il dans les choix d'implantation, immobiliers ou industriels ?

Constatez-vous une meilleure prise de conscience en matière de développement durable ? Pouvez-vous indiquer ce qui a changé dans votre politique environnementale ? Avez-vous réévalué votre niveau d'exigence et vos objectifs en termes d'empreinte environnementale ?

Quelles seraient les éventuelles difficultés de la relocalisation de certaines activités ?

La migration vers le e-commerce est-elle un facteur d'amélioration ou de dégradation des performances ?

A l'avenir, avez-vous l'intention de limiter les déplacements en avion ainsi que les voyages d'affaires ?

Sièges sociaux et immobilier :

- Une relocalisation du siège social est-elle à l'ordre du jour ?
- Y a-t-il une réflexion sur la taille du siège ? voire une réorganisation de celui-ci ?
- La réversibilité et la modularité des usages sont-elles des critères de choix d'un investissement immobilier ?
- Le plan de mobilité peut-il être optimisé (recours accru au co-working et à des bureaux satellites) ?

Document réalisé par la commission Analyse extra-financière de la SFAF – Janvier 2021

Contact : analysefinanciere@sfaf.com