

Le Triple Layered Business Model Canvas, un outil pour une divulgation cohérente du *business model* dans le cadre de la CSRD

Gomez Yannick,

CEA DES, Institut des Sciences et technologies pour une Économie Circulaire des énergies bas carbone, France

Yannick.gomez@cea.fr

Gérald Naro

MRM, Université de Montpellier, France

Gerald.naro@umontpellier.fr

La divulgation du business model est un enjeu clé de la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes. La directive européenne *CSRD*, applicable depuis le 1^{er} janvier 2024, renforce le cadre réglementaire de cette divulgation avec deux normes générales, quatre normes environnementales, trois normes sociales et deux normes de gouvernance. Mais une simple réponse, point par point, à ces onze normes risque de conduire à une énumération hétéroclite, sans cohérence d'ensemble entre les dimensions économiques, environnementales, sociales et de gouvernance. Dans cet article, nous montrerons comment l'utilisation d'un canevas stratégique en triple couche permet une réponse cohérente aux exigences de la CSRD. Après avoir exposé notre approche de manière théorique, nous proposerons de l'appliquer à l'entreprise française DECATHLON.

Mots clés : Business Model, Canevas Stratégique, TLBMC, CSRD, Divulgation

Disclosure of the business model is a key issue in a company's relationship with its stakeholders.

The European CSRD Directive, applicable from January¹, 2024, strengthens the regulatory

framework for this disclosure with **two general standards, four environmental standards, three social standards and two governance standards**. But a simple point-by-point response to these eleven standards risks leading to a motley enumeration, with no overall coherence between the economic, environmental, social and governance dimensions. In this article, we show how the use of a triple-layered strategic framework enables a coherent response to CSRD requirements. After presenting our approach in theoretical terms, we propose to apply it to the French company DECATHLON.

Keywords : Business Model, Strategic Framework, TLBMC, CSRD, Disclosure

Introduction

La mise en œuvre de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) depuis le 1^{er} janvier 2024 génère en ce moment de nombreux questionnements au sein des équipes stratégiques des grandes entreprises européennes. Dans un premier temps, nous présentons la CSRD comme l'aboutissement de 25 années d'élargissement du périmètre de divulgation du business model des entreprises, vers un nombre toujours plus important de parties prenantes. Dans un deuxième temps, il apparaît que la CSRD est pour les entreprises un niveau de divulgation supplémentaire à franchir avec son obligation de double matérialité, la précision des attentes de chacune des 11 normes qui la constituent et les obligations de comparaison sectorielle. Dès lors, ceci nous permet d'insister sur la nécessité d'utiliser un canevas stratégique intégrateur pour atteindre une divulgation cohérente du business model de l'entreprise, en l'occurrence le Triple Layered Business Model (TLBMC), proposé par Joyce et Paquin (2016). Enfin, nous compléterons cette partie théorique par un cas d'application à l'entreprise Française DECATHLON, un des leaders mondiaux dans la commercialisation des articles de sport.

1. L'ENJEU D'UNE DIVULGATION COHERENTE DU BUSINESS MODEL

1.1. L'élargissement de la divulgation du business model depuis les années 2000.

La divulgation d'un modèle d'entreprise peut être définie comme le processus de communication des informations clés concernant la manière dont une entreprise crée, délivre et capture de la valeur. Elle peut être considérée comme un récit contextuel qui permet aux utilisateurs externes de structurer « une image cohérente » qui reconnaît manifestement les aspects interconnectés qui soutiennent la création de valeur (Nielsen & Buck, 2013).

L'inclusion du business model dans les rapports d'entreprise créerait des conditions équitables de divulgation pour les investisseurs qui n'ont pas de contact direct avec les entreprises (Holland, 2005). L'enjeu est donc de réduire les asymétries d'information sur le marché. Cette approche de la divulgation est donc essentiellement économique à destination des actionnaires et des investisseurs. Mais les enjeux de la divulgation du modèle d'affaires peuvent être étendus à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : les clients, les employés, les fournisseurs, les conseillers, les agences de notation, les analyses de l'industrie, les consultants, les institutions réglementaires et professionnelles (Jacobides, 2009 , Buck & Nielsen, 2010)... Cette divulgation aux parties prenantes peut se traduire à travers un « contrat social » qui représenterait la multitude d'attentes implicites et explicites de la société quant à la manière dont une organisation devrait mener ses activités (Patten, 1992 ; Deegan et Rankin, 1996 ; Adler et al, 2018). Dès lors, la divulgation du modèle d'affaires d'une entreprise devient un enjeu clé de sa stratégie de légitimation au sein de la société dans son ensemble. Chaque entreprise doit « gagner » un droit aux ressources (accès aux matières premières et à l'énergie, à la main d'œuvre, aux aides publiques, aux appels d'offres...) et ce sont les organisations légitimes qui sont en mesure de maintenir durablement cet accès (Mathews, 1997). Au-delà de ces approches

globales, la pression qui s'exerce sur une entreprise pour la divulgation de son modèle d'affaires est différente suivant les territoires. Les informations sociales sont plus susceptibles d'être divulguées dans les pays considérés comme étant démocratiques (Villiers & Marques, 2016). La liberté de la presse peut également impacter la propension des dirigeants à divulguer leur modèle d'affaires pour légitimer la stratégie de l'entreprise (Blanc & al, 2017).

Cet élargissement de la divulgation à l'ensemble des parties prenantes s'accompagne très logiquement d'un élargissement du périmètre de divulgation. Au début des années 2000, la cible principale de la divulgation du modèle d'affaire étant les investisseurs, les données divulguées sont essentiellement de nature comptable et financière. La recherche comptable a montré que la divulgation d'informations non financières pouvait avoir également un impact sur la qualité des bénéfices (Cormier & Magnan, 2007, Reverte, 2016). Plusieurs études démontrent que les entreprises qui divulguent davantage d'informations non financières ont des bénéfices plus persistants (Gregory & al, 2016 ; Coulton & al, 2014 ; Mahjoub & Khamoussi, 2013 ; Choi & Wang, 2009 ; Li, 2008 ; Lim & Tan, 2007). Ceci explique qu'au cours de la décennie 2000, la demande d'une divulgation plus élargie du business model vers les dimensions Environnementales, Sociales et de Gouvernance (ESG) se développe. Cette divulgation croissante des enjeux ESG permet une meilleure prise de décision interne et externe, une plus grande transparence et un renforcement simultané de la stabilité financière et de la durabilité sociale (Eccles & al, 2015, Eccles & Saltzman, 2011, Krzus, 2011). La divulgation de la gouvernance permet ainsi d'affecter la prise de décision des parties prenantes et constitue une réponse à l'environnement institutionnel en vigueur (Singh & Gaur, 2009). La demande des investisseurs et des parties prenantes est également de pouvoir évaluer la responsabilité sociale des entreprises, de manière formelle et informelle (Hwang & Gaur, 2009).

1.2. La divulgation du business model au cœur de la CSRD

Nous venons de voir comment les 25 dernières années avaient permis d'élargir la divulgation du business model à la fois vers un plus grand nombre de parties prenantes tout en prenant davantage en compte les enjeux non financiers. Au cours de cette période, les réglementations des différents états ont naturellement accompagné cette évolution en inscrivant dans la loi ces nouvelles obligations de divulgation. La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), adoptée en 2022 par le parlement et le conseil européen, est très certainement la réglementation la plus exigeante dans ce domaine. La CSRD est mise en œuvre par le biais des European Sustainability Reporting Standards (ESRS) qui se décomposent en deux normes générales, quatre normes environnementales, trois normes sociales et deux normes de gouvernance. Dans ses rapports sur le développement durable, l'entreprise doit couvrir les domaines suivants : stratégie et modèle d'entreprise par rapport à la durabilité, gouvernance et organisation en relation avec la durabilité, évaluation de la matérialité de ses impacts, risques et opportunités liés au développement durable, mesure de performance (ESRS 1 « principes de reporting »). Les données présentées dans le rapport de durabilité doivent être cohérentes avec les données et hypothèses financières correspondantes figurant dans les états financiers de l'entreprise (ESRS 1 « principes de reporting »). La CSRD fixe également le principe de « double matérialité » qui oblige l'entreprise à divulguer ses impacts sur l'environnement, la société, et la gouvernance, soit la « matérialité d'impact » et les impacts financiers de l'environnement sur l'entreprise, soit la « matérialité financière » (ESRS 1 « principes de reporting »). Le niveau d'exigence de la CSRD apparaît aussi au niveau des normes environnementales, sociales et de gouvernance. Par exemple, la norme relative à l'eau impose à l'entreprise de gérer les impacts matériels, des risques et des opportunités liées aux zones à risque (ESRS 3 « Ressources hydriques et marines »). Dans ce cas précis, l'ESRS 3 indique que l'entreprise doit par ailleurs préciser si les seuils écologiques locaux ont été pris en considération lors de la fixation des

objectifs et doit définir la méthodologie identifiée pour définir ces seuils écologiques. Les zones à risque sont par ailleurs très précisément définies : il s'agit des régions où le pourcentage de l'eau totale prélevée est élevé (40 à 80 %) ou extrêmement élevé (plus de 80 %) dans l'outil Aqueduct de l'Atlas des risques liés à l'eau de l'Institut des ressources mondiales (WRI).

L'obligation de rigueur pour divulguer l'extra-financier rattrape celle du financier et le financier et l'extra-financier doivent être cohérent. Tout ceci n'est pas sans conséquence sur la stratégie des grandes entreprises. Ainsi, en 1994, Lindblom indique les dirigeants d'une organisation peuvent établir la légitimité organisationnelle de leur organisation en utilisant quatre grandes stratégies (Lindblom, 1994) :

- **Stratégie 1** : Chercher à modifier la perception qu'ont les « publics concernés » des performances et des activités de l'organisation mais pas le comportement réel de l'organisation (le principe est d'utiliser les informations contenues dans les rapports d'entreprise pour indiquer faussement que les performances et les activités ont changé).
- **Stratégie 2** : Chercher à manipuler les perceptions en détournant l'attention du sujet de préoccupation vers d'autres questions connexes en faisant appel, par exemple, à des symboles émotifs, chercher aussi à démontrer comment l'organisation a répondu aux attentes sociales dans d'autres domaines de ses activités.
- **Stratégie 3** : Chercher à modifier les attentes externes concernant ses performances, éventuellement en démontrant que certaines attentes sociétales sont déraisonnables
- **Stratégie 4** : s'efforcer d'éduquer et d'informer ses « publics concernés » sur les changements réels apportés aux performances et aux activités de l'organisation afin de les rendre plus conformes aux valeurs et aux attentes de la société.

Si nous reprenons l'approche de Lindblom, nous pouvons considérer que les stratégies 1 et 2, de type manipulatoires, sont de plus en plus risquées et le seront encore plus dans les années à

venir. Construire un faux récit contextuel de la création de valeur, alors que des réglementations telles que la CSRD exige une divulgation de plus en plus cohérente des enjeux financiers, environnementaux et sociaux, deviendra de plus en plus difficile, sinon impossible. La stratégie 3 est également risquée car il sera compliqué pour une entreprise, même très grande, de démontrer que les attentes sociétales sur un sujet sont déraisonnables. Ceci sera d'autant plus difficile que l'ESRS 1 fixe des obligations de comparabilité entre les entreprises et prévoit également des normes sectorielles (« l'entreprise doit également se conformer aux exigences de divulgation spécifiques à son secteur »). Il sera donc très difficile pour une entreprise d'être en écart avec les standards sectoriels qui émergeront de plus en plus.

Dès lors, la stratégie 4 semble la seule pertinente. Elle suppose de construire et déployer une stratégie cohérente qui associe les dimensions économiques, environnementales et sociales, puis d'être capable de la divulguer efficacement auprès de l'ensemble des parties prenantes. Or, ceci n'a rien d'évident. En effet, les normes telles que la CSRD européenne fixent des exigences de divulgation de plus en plus précises mais le fait de s'y conformer ne permet pas pour autant d'aboutir à une stratégie cohérente. De nombreuses entreprises risquent d'essayer de répondre point par point aux exigences des 11 normes de la CSRD, de définir des indicateurs de performances internes et de faire réaliser des audits de conformité internes et externes. Le risque est d'aboutir à une « liste à la Prévert » de politiques et d'indicateurs sectoriels (sur la gouvernance, l'inclusion, les rejets de CO2, l'eau, la biodiversité...) sans cohérence d'ensemble. Un article récent de Glaveli & al souligne cette difficulté (Glaveli & al, 2023). En étudiant 30 rapports RSE et de durabilité et documents connexes d'entreprises dans six secteurs clés de l'économie grecque, les auteurs ont définis sept critères d'évaluation : 1) clarté et exhaustivité du business model global, 2) divulgation de la stratégie, 3) divulgation du business model à travers les horizons temporels et ses dépendances, 4) impacts sur les questions de durabilité, 5) questions matérielles de durabilité susceptibles d'affecter la performance de

l'entreprise, 6) exposition du business model aux risques et opportunités de durabilité, 7) stratégie de durabilité, objectifs, KPIs. Leurs résultats montrent que 80 % des rapports étudiés mettent principalement l'accent sur le potentiel et la stratégie à court terme du business model. Par ailleurs, 60 % des entreprises décrivent principalement les impacts positifs de leur business model, 36,7 % présentent les impacts positifs et négatifs tandis que 23,3 % n'indiquent aucun impact.

En définitive, la concomitance entre, d'une part, le durcissement des obligations de divulgation des impacts environnementaux et de gouvernance liés au déploiement de la CSRD, et d'autre part, l'impréparation de nombreuses entreprises à relier les différentes dimensions de leur business model, fait clairement émerger le besoin d'un outil stratégique pour s'assurer d'une divulgation cohérente. Nous allons montrer à présent pourquoi le Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) nous semble être un des outils stratégiques les plus adaptés pour répondre à ce besoin émergent.

1.3. Le TLBMC, un outil stratégique pour une divulgation cohérente répondant à la CSRD

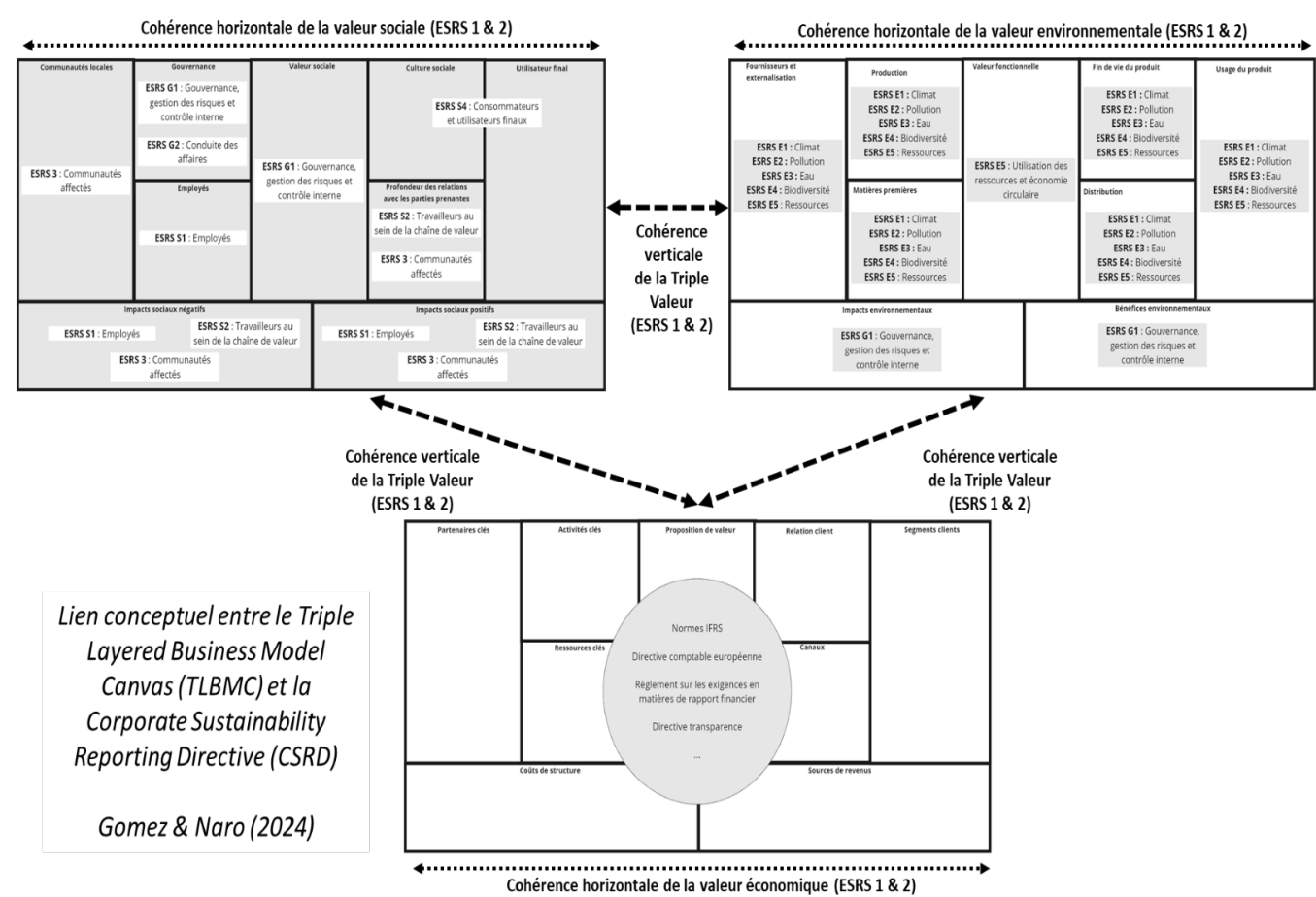
En 2010, la parution de l'ouvrage collectif « Business Model Nouvelle Génération », vendu à un million d'exemplaires et traduit en 30 langues, popularise le Business Model Canvas (BMC) auprès de nombreux praticiens (Osterwalder & Pigneur, 2010). Six ans plus tard, en 2016, Joyce & Paquin proposent le concept du Triple Layered Business Model Canvas (TLBMC) en l'appliquant au cas de Nespresso (Joyce & Paquin, 2016). Les deux auteurs reprochent au BMC classique de se focaliser uniquement sur la valeur économique d'une entreprise et de sous-estimer ainsi les enjeux de création de valeur sociale et environnementale. Leurs travaux s'inscrivent dans la double continuité du champ de recherche sur les Sustainable Business Model (SBM) et sur le concept de *Triple Bottom Line* (Ellington, 1994). Le canevas du BMC traditionnel se décline en 9 blocs avec comme bloc pivot la « *proposition de valeur* ». Avec un objectif d'équilibre entre

les dimensions économiques, sociales et environnementales, Joyce & Paquin proposent de rajouter 9 blocs supplémentaires pour intégrer la dimension sociale (avec comme bloc pivot la « *valeur sociale* ») et 9 blocs supplémentaires pour intégrer la dimension environnementale (avec comme bloc pivot « *la valeur fonctionnelle* »). L'outil complet se constitue donc de 3 canevas stratégiques occupant chacun une page entière. Joyce & Paquin insistent sur la nécessité d'une *cohérence horizontale et verticale* du TLBMC. La cohérence horizontale consiste à aligner les 9 blocs au sein d'un même canevas. La cohérence verticale vise à aligner les 3 canevas entre eux.

La nécessité de compléter trois canevas stratégiques au lieu d'un et la double exigence de cohérence verticale et environnementale font du TLBMC un outil stratégique particulièrement exigeant sur un plan conceptuel. Ceci explique qu'entre 1996 et 2024, le concept du TLBMC se diffuse lentement avec une trentaine de contributions scientifiques seulement. Néanmoins, ces contributions permettent de valider une appropriation efficace du TLBMC sur des cas d'usages très divers : l'entrepreneuriat dans le domaine du sport (Behounek, 2017) ; l'agrotourisme (Gunarta & al, 2018) ; le secteur énergétique chinois (Lin & al, 2018) ; la production de café (Furquon & al, 2019) ; le secteur naval en Norvège (Klymenko & al, 2020) ; l'industrie agro-alimentaire (Basile, 2021) ; les services internet (Kwak & al, 2021) ; l'industrie automobile (Gomez & Naro, 2023)... Mais l'heure du TLBMC nous semble être venue. En effet, notre objectif à travers cette communication est de montrer en quoi cet outil stratégique est parfaitement adapté aux exigences de la CSRD dont l'application est désormais effective au sein de l'Union Européenne (au 1^{er} janvier 2024, la CSRD s'applique à toutes les grandes entreprises côtées ; au 1^{er} janvier 2025, elle s'applique aux entreprises qui répondent à 2 des 3 critères suivants : > 250 effectifs, > 20 M€ de bilan, > 40 M€ de CA). Dans le graphique ci-dessous, nous avons fait le lien entre les 3 fois 9 blocs du TLBMC et les 11 normes de la CSRD. Bien que le concept du TLBMC soit antérieur de 9 ans à la mise en œuvre obligatoire de la CSRD, il est frappant de constater à quel point les 3 fois 9 blocs du TLBMC sont alignés avec les 11 normes de la CSRD.

Par ailleurs, un lien conceptuel évident existe entre les enjeux de cohérence verticale et horizontale du TLBMC et l'exigence de la CRSD pour une divulgation cohérente du Business Model :

Figure 1 : schéma conceptuel du lien entre CSRD et TLBM



2. LE TLBMC APPLIQUÉ AU CAS DE DECATHLON

DECATHLON est le 3^{ème} acteur mondial du marché des articles de sport. L'ensemble des informations que nous prenons en compte dans cet article est relatif à l'année de référence 2022 et s'appuie sur les documents légaux communiqués par DECATHLON (Comptes sociaux 2022, Déclaration de Performance Extra-financière 2022, Plan de vigilance 2022, Stratégie pour le développement durable 2020-2026). Le choix de cette entreprise comme cas d'application de cet article s'explique par la richesse des informations communiquées par l'entreprise à travers ces différents documents. Il convient d'ailleurs de noter que, dès 2022, la Déclaration de Performance Extra-financière de DECATHLON anticipe la mise en œuvre future de la CSRD en proposant une matrice de double matérialité. Nous nous intéressons dans un premier temps à la cohérence horizontale des trois canevas stratégiques du TLBC, puis nous analyserons par la suite les enjeux de cohérence verticale.

2.1. Cohérence horizontale du TLBMC

Le TLBMC est composé de trois canevas stratégiques (représentant les valeurs économiques, sociale et environnementale) composés chacun de neuf blocs. La cohérence horizontale repose sur l'alignement stratégique des neuf blocs au sein de chacun des trois canevas.

2.1.1. Cohérence horizontale de la valeur économique de DECATHLON

La proposition de valeur de DECATHLON repose essentiellement sur la conception et la distribution de ses propres produits (représentant 80 % de ses ventes) en utilisant ses 1751 magasins et 74 entrepôts et plateformes logistiques dans le monde et son site web. DECATHLON se positionne sur le marché grand public en proposant essentiellement des articles d'entrée et milieu de gamme. DECATHLON conçoit directement ses produits et dépose de nombreux brevets en ce sens (91 en 2022). Pour proposer des prix compétitifs à ses

clients, la marque sous-traite l'essentiel de la fabrication en Asie. Elle concentre sa puissance d'achat sur un nombre resserré de fournisseurs (1267 en 2022 avec une ancienneté moyenne de 11,1 ans), dont 52 sont identifiés comme des partenaires stratégiques. Le suivi des fournisseurs mobilise 2 429 employés au sein de DECATHLON. Ce modèle repose donc sur un contrôle amont (la conception) et aval (la logistique et la distribution) de la chaîne de valeur, associé à un fort niveau de maîtrise des fournisseurs positionnés au centre de la chaîne. Ce modèle économique est extrêmement efficace. Ainsi, entre 2010 et 2022, le chiffre d'affaires de DECATHLON est passé de 6 à 15,4 milliards d'euros. Le résultat net 2022 est de 923 millions d'euros. La stratégie de DECATHLON se différencie de celle de ses principaux concurrents. INTERSPORT (chiffre d'affaires de 13,7 milliards d'euros et 5300 points de ventes) se positionne essentiellement sur la distribution des grandes marques de sports (Nike, Rebook, Adidas...) qui représentent 80 % de ses ventes. GO SPORT (chiffre d'affaires de 5,3 milliards d'euros et 3600 points de ventes) cherche à se différencier en hybridant la mode et le sport dans un positionnement plus haut de gamme. Une enquête récente du magazine Capital indiquait ainsi que la rentabilité de DECATHLON par m² de surface de vente était de 3 940 €, à comparer à 2 720 € pour INTERSPORT et 2 490 € pour GO SPORT.

2.1.2. Cohérence horizontale de la valeur sociale de DECATHLON

La valeur sociale de DECATHLON se décline en premier lieu à travers la Raison d'Etre de l'entreprise, « Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport ». Cette Raison d'Etre, légitime par rapport à l'activité économique de l'entreprise, lui permet de revendiquer des impacts sociaux positifs liés à l'amélioration du niveau de forme physique et de santé des 441 millions de clients de la marque à travers le monde. DECATHLON insiste également sur l'inclusivité. « Faire bouger l'humanité » se traduit notamment par la volonté de s'adapter à la diversité des utilisateurs finaux. En mobilisant 850 ingénieurs, 300 designers et le laboratoire

DECATHLON SPORTSLAB, l'entreprise met l'expérience utilisateur au centre de son approche, en monitorant en permanence les avis clients et en améliorant les produits (par exemple en adaptant les tenues et objets sportifs aux différentes morphologies).

L'entreprise décline également sa *raison d'être* à travers les valeurs de Vitalité, Générosité, Responsabilité et Authenticité. L'enquête interne permet de mesurer chaque année le niveau d'adhésion des employés à ces valeurs. La valeur de vitalité se traduit de manière très concrète dans les magasins, vis-à-vis des clients, par le fait que les salariés soient eux-mêmes des pratiquants sportifs. L'organisation d'un grand nombre d'évènements sportifs (1453 en 2022) est également un marqueur visible de vitalité pour les parties prenantes de l'enseigne. Au niveau des salariés, la valeur de responsabilité se traduit également par le dispositif d'actionnariat salarié (52,3 % des salariés sont actionnaires en 2022). La valeur de générosité se traduit notamment à travers l'action au sein des communautés locales avec la fondation DECATHLON.

La valeur de responsabilité impacte également les enjeux de gouvernance, qui sont reliés au développement durable à travers deux comités : « humain et partage » et « transition environnementale ». L'importance de la divulgation sur de nombreux indicateurs sociaux et environnementaux (le rapport de performance extra-financière 2022 est très détaillé et comporte 122 pages), le monitoring de l'expérience utilisateur (1,5 million d'avis clients en 2022) et l'enquête annuelle auprès des salariés (83 % de répondants en 2022) sont des preuves tangibles d'un dispositif de gouvernance du développement durable représenté au plus haut niveau de l'organisation et solidement instrumenté par un dispositif de reporting structuré. Comme nous l'avons vu précédemment dans la partie économique, l'entreprise collabore avec 1 267 fournisseurs dont 52 identifiés comme stratégiques. Un grand nombre de ces fournisseurs sont localisés en Asie. Les risques d'impacts sociaux négatifs (atteintes aux droits humains et aux libertés fondamentales) sont réels et clairement identifiés. Dès lors, la valeur de

responsabilité se décline également pour les sous-traitants de DECATHLON à travers le référentiel « Responsabilité Humaine en Production » qui définit des principes à appliquer notamment en termes de respect des droits et d'hygiène et sécurité. En 2022, 86,7 % des fournisseurs de rang 1 de l'enseigne sont évalués à travers ce référentiel et 1 067 audits industriels furent réalisés durant l'année.

2.1.3. Cohérence horizontale de la valeur environnementale de DECATHLON

DECATHLON dispose d'une connaissance fine de ses impacts environnementaux sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, qui ne se limite pas seulement à l'impact carbone mais prend également en compte les enjeux de biodiversité terrestre et aquatique et l'enjeu de l'eau. L'entreprise a rejeté en 2022 un total de 11,5 millions de tonnes d'équivalent CO₂, l'essentiel étant lié au scope 3 (émissions associées aux activités en amont et aval de la chaîne de valeur). Cet indicateur est précisément décliné sur chaque étape du cycle de production : 83,8 % sur l'extraction des matières premières, les fournisseurs et la production, 14,4 % sur la distribution, 5 % sur l'usage du produit, - 3,1 % sur la valorisation de la fin de vie des produits. DECATHLON apporte des garanties significatives sur la mesure de ses impacts en indiquant notamment que 83,2 % de ses fournisseurs de rang 1 et 2 sont notés A, B ou C sur leur management environnemental et que 142 audits environnementaux sont réalisés en 2022.

Afin de réduire cet impact environnemental, plusieurs piliers de l'économie circulaire sont déployés dans la stratégie du groupe. En premier lieu, l'écoconception, avec un objectif de 100 % du chiffre d'affaires réalisés en 2026 avec des produits *Ecodesign* (contre 23 % en 2022). L'enjeu d'écoconception intègre aussi la sécurité chimique et la conformité toxicologique, enjeux très importants dès lors qu'il s'agit de produits destinés à un usage régulier et grand public. L'approvisionnement durable est également un levier important pour des matières très utilisés par la firme tel que le coton, le polyester et la pâte à papier du packaging. L'enseigne intègre la prolongation de la durée d'usage des produits en développant ses offres pour la réparation (1636 ateliers de réparation dans les magasins) et pour la seconde vie des produits. Enfin, la gestion de la fin de vie des produits est mobilisée, avec notamment le développement de partenariats pour recycler les textiles, les chaussures et les matelas en PVC. La cohérence horizontale de la valeur environnementale de DECATHLON repose donc sur cette double articulation entre la mesure précise des impacts environnementaux et le déploiement de

plusieurs piliers de l'économie circulaire pour les réduire. L'ensemble des éléments que nous venons de décrire peut se traduire de la manière suivante dans les canevas stratégiques du TLBMC :

Figure 2 : Cohérence horizontale de la valeur économique de DECATHLON

Cohérence horizontale : Valeur économique

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relation client	Segments clients
-Partenariats avec les grandes marques sportives (Nike, Adidas, Lacoste, Puma, The North Face...) dont les produits sont distribués par Decathlon -Réseau fournisseur avec 1267 fournisseurs dont 956 de rang 1 et 311 de rang 2 (Nota : Top 5 des achats : 1) textile 36,6 % 2) vélo & cycle 15,5 %, 3) chaussure 13,4 %, 4) confection lourde 11,2 % 5) plastiques composites 7,1 %) -11,1 ans d'ancienneté moyenne pour les fournisseurs -Parmi les fournisseurs, 52 sont identifiés comme partenaires avec lesquels Decathlon réalise 35,6 % de ses achats globaux	-Stratégie marketing omnicanale, concentration sur les pays et les sports à fort potentiel -Capacité à proposer des produits sportifs répondant à chaque segment de clientèle -Optimisation de la logistique et production et de distribution	Proposer des équipements pour favoriser l'accès à la pratique du sport : soit des produits directement fabriqués par DECATHLON et ses fournisseurs à travers 36 marques. Ceci représente le cœur de la stratégie de DECATHLON avec 80 % des ventes. Un ciblage particulier est mis sur les produits populaires d'entrée de gamme proposés à des prix compétitifs -soit des produits des marques partenaires (Adidas, Nike, Rebook...) avec 20 % des ventes - Proposer des services complémentaires de réparation, réutilisation et SAV	Déploiement d'une stratégie omnicanale en utilisant simultanément et de manière interconnectée en tirant un retour d'expérience des parcours visiteurs et consommateurs on line (web Decathlon) et off line (passage en magasin Decathlon)	Stratégie B to C avec une segmentation clientèle tenant compte : -du pays d'implantation : prise en compte des diversités culturelles liées à la pratique du sport -du niveau de pratique sportive : volonté de répondre aux besoins depuis les débutants jusqu'aux sportifs professionnels -des générations : adaptation des produits aux problématiques de chaque âge de la vie - Développement de manière plus marginale d'une offre B to B sur la formation et le coaching (Trainme, Decathlon Pro)
Coûts de structure		Sources de revenus		
Le chiffre d'affaires de Decathlon en 2022 est de 15,4 milliards d'euros dont 0,92 de résultat net, 3,08 de salaires, 2,2 de taxes indirectes (TVA par exemple), 1,5 de taxes directes (impôts et contributions sociales) et 7,7 d'autres postes (dont les achats)		Le modèle de revenu repose essentiellement sur la vente au comptant d'articles de sport. Decathlon commercialise à la fois 36 marques en propre et distribue également la quasi-totalité des grandes marques sportives (le niveau de marge est plus important sur les marques en propre).		
La structure des coûts repose sur la possession en propre uniquement de la distribution (1751 magasins dans 59 pays) et de la logistique (74 entrepôts et plateformes logistiques). La fabrication des produits est entièrement sous-traitée ou liée aux marques partenaires		-Le chiffre d'affaires numérique représente 16,8 % des ventes totales -Le chiffre d'affaires circulaire représente 1,75 % des ventes -188000 produits Decathlon furent loués en 2022 (abonnement...)		

Figure 3 : Cohérence horizontale de la valeur sociale de DECATHLON

Cohérence horizontale : Valeur sociale

Communautés locales	Gouvernance	Valeur sociale	Culture sociale	Utilisateur final
-Activité de production de produits dans 43 pays -Définition d'un référentiel interne "responsabilité humaine en production". 1067 audits industriels en 2022 pour vérifier son application (86,7 % des fournisseurs rang 1 notés A,B,C) -Développement de la production de proximité (exemple : 27,2 % de made in europe pour le retail europe) -Présence de la Fondation DECATHLON dans 23 pays (46 680 bénéficiaires en situation de fragilité)	-Gouvernance du développement durable incarnée par un comité "humain et partage" et un comité "transition environnementale" -100 % des pays ont adopté le code de conduite anticorruption et nommé des référents éthiques. - Plateforme de signalement interne opérationnelle	Sens : "Faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport" - Faire bouger physiquement à travers des modes de vie plus actifs, émotionnellement à travers la joie et la convivialité du sport. - Rendre le sport accessible à toutes, pour améliorer la vie de chacun.e, pour protéger la planète et le vivant. - La magie du sport réside dans la joie et le plaisir de participer à sa façon Valeurs : Vitalité / Générosité Responsabilité /Authenticité	- Traduction dans les magasins : -de l'authenticité, de la vitalité (pratiquants sportifs) et de la responsabilité (autonomie) -de l'inclusivité : parité visée en 2026 sur l'effectif total et les femmes leaders, indicateur sur le nombre de nationalités et sur les personnes en situation de handicap Profondeur des relations avec les parties prenantes -1453 évènements sportifs (45000 personnes) pour sensibiliser au développement durable -Initiatives ciblées pour rejoindre les pratiquants sportifs : 115 000 salariés coachés en entreprise en France avec TrainMe, offres pro pour les clubs et collectivités...	-Monitoring de l'expérience utilisateur à travers les avis clients (1,5 millions d'avis clients collectés en 2022 avec une note moyenne de 4,54 / 5. Plan d'action à proposer pour tous les produits dont la note est inférieure à 4,2 / 5) -Existence depuis 26 ans du DECATHLON SPORTSLAB dont les 40 ingénieurs analysent chaque année 200 projets pour améliorer l'expérience utilisateur (science du mouvement, confort thermique, morphologie, sciences sensorielles et du comportement). -Près de 850 ingénieurs et 300 designers pour concevoir les produits DECATHLON
Impacts sociaux négatifs		Impacts sociaux positifs		
En fonction des pays d'implantation, risque d'atteintes aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des salariés, fournisseurs, tiers et prestataires		-Impact réel de DECATHLON (poids économique, 43 pays de production) pour faire "monter en gamme" ses fournisseurs (programme responsabilité humaine en production, volonté de développer des relations partenariales dans la durée) -Contribution positive à la santé grâce à la pratique sportive des 441 millions de clients DECATHLON à travers le monde -Impact des valeurs sociales d'inclusivité par le sport revendiquées par DECATHLON		
Pour les salariés de DECATHLON : -risque de perte de sens, de manque de clarté des valeurs de l'entreprise, -risque de pertes de compétences et de déemployabilité				

Figure 4 : Cohérence horizontale de la valeur environnementale de DECATHLON

Cohérence horizontale: Valeur environnementale

Fournisseurs et externalisation 80,9 % Impact GES	Production 2,8 % Impact GES	Valeur fonctionnelle	Fin de vie du produit -3,1 % Impact GES	Usage du produit 5 % Impact GES
846 sites des fournisseurs représentant 90 % des émissions liées aux achats des produits sont autonomes sur la mesure de leur émissions d'eq.CO2 475 sites ont fixé une trajectoire de réduction alignée sur celle de Decathlon	Mesurer l'impact environnemental des produits (en 2022, 62 % des références, 82 % du CA) Réduire l'impact global des produits avec l' écoconception : 23 % du chiffre d'affaires réalisé avec des produits Ecodesign (objectif de 100 % d'ici 2026).	Créer des produits de qualité et sûrs : -Qualité produit : 1059 produits retournés par million de produits pour défaillance ou non-satisfaction -Sécurité chimique : 81,6 % des fournisseurs impliqués dans le management des substances chimiques (<i>Exemples d'actions : interdiction de l'utilisation des phtalates, restriction du plomb dans les produits de pêche et de chasse, dépollution des eaux usées en sortie d'usines...</i>) -Conformité toxicologique : 85,8 % des échantillons produits des marques Decathlon conformes aux exigences	-80,2 % des produits vendus en France soumis à la REP (cartographie en cours dans les autres pays) -Développement de partenariats sur le recyclage des textiles, des chaussures, des matelas en PVC	Développement de l' offre réparation avec 1636 ateliers de réparation et 4436 techniciens de réparation dans le monde 11 % des produits du catalogue Decathlon sont considérés réparables (4,7 % en 2021)
83,4 % des sites concernés des fournisseurs de rang 1 et 2 sont notés A, B ou C sur leur management environnemental à fin 2022	Matières premières Impact GES intégré dans frs Coton : 100 % issu de sources durables (recyclé, agri. bio...) Polyester : 40,4 % issu de source durable (teint dans la masse, recyclé...) Packaging : 80,3 % durable (pâte à papier certifié FSC ou PEFC)		Distribution 14,4 % Impact GES (personnel, produits, clients) -Optimiser le déplacement des produits finis (aérien 0,4 %, routier 7,6 %, maritime 89,7 %, ferroviaire, 2,3 %) -Objectif de 100 % d'électricité renouvelable dans les magasins et entrepôts d'ici 2026	Développement de l'activité sur la seconde vie des produits : -44 pays proposent une offre de produits de seconde vie, -676 évènements Trocathlon organisés en France avec près de 100000 produits échangés, -amélioration de la reprise produit (324000 retours magasins) -57000 produits donnés à 402 associations
Impacts environnementaux CO2 : 11 527 535 tonnes émises en 2022 dont 27 106 en scope 1, 42 025 en scope 2, et 11 458 404 en scope 3 Biodiversité terrestre : 65,5 eq.km2 artificialisés en 2022 (8 672 depuis 1976) Biodiversité aquatique : 1,6 eq.km2 artificialisés en 2022 (429 depuis 1976) Eau : 3,5 % des impacts de la biodiversité terrestre et 12,4 % de la biodiversité aquatique		Bénéfices environnementaux -CO2 : Alignement sur la trajectoire globale d'un réchauffement limité à 1,5°C. Objectif de réduction de 20 % des émissions absolues de CO2 (scope 1+2+3) d'ici 2026 sur la base des émissions mesurées en 2021 -Poids économique et influence sur la chaîne de valeur permettant des changements positifs (exemple : objectif de 0 consommation de charbon chez les fournisseurs de rang 1 d'ici 2025 et de rang 2 d'ici 2030 (consommation 2022 : 417088 t pour les rangs 1 et 111436 t pour les rangs 2)		

2.2. Cohérence verticale du TLBMC

Pour analyser la cohérence verticale du TLBMC de DECATHLON, nous avons fait le choix d'utiliser l'analyse de double matérialité réalisée par DECATHLON dans sa Déclaration de Performance Extra-financière 2022. Après consultation de ses différentes parties prenantes, DECATHLON propose un classement de ces 5 premiers enjeux Finance & Opération et de ces 5 premiers enjeux Impact. En croisant ces deux catégories, nous retenons 3 enjeux sur lesquels nous allons tester la cohérence de la dimension verticale du TLBMC :

- **Enjeu n°1** : la transition vers une économie bas-carbone (1^{er} enjeu Finance & Opération / 3^{ème} enjeu Impact)
- **Enjeu n°2** : la richesse de la diversité et de l'inclusion (2^{ème} enjeu Finance & Opération / 1^{er} enjeu Impact)
- **Enjeu n°3** : les conditions de travail et les droits humains (4^{ème} enjeu Finance & Opération / 4^{ème} enjeu Impact)

Nous allons à présent analyser le TLBMC de manière transversale aux trois types de valeur (économique, sociale et environnementale) pour chacun de ces trois enjeux.

2.2.1. Enjeu n°1 : richesse de la diversité et l'inclusion

La richesse de la diversité et de l'inclusion est le premier enjeu de l'analyse de double matérialité de DECATHLON. L'analyse du TLBMC permet d'identifier plusieurs éléments de cohérence verticale liés à cet enjeu. Dans le cadre d'une approche B to C, l'enseigne fabrique 80 % de ses produits et les distribue directement à ses 441 millions de clients sportifs à travers le monde. Grâce à sa stratégie omnicanale, au cœur de son modèle économique, DECATHLON parvient à capitaliser de très nombreuses données clients. La marque est donc en mesure de cartographier de manière précise des parcours utilisateurs très diversifiés et de fait, de mieux prendre en compte la diversité en s'appuyant sur cette connaissance client approfondie. La volonté de proposer des produits abordables, élément clé de l'inclusion des catégories sociales les plus défavorisées, est renforcée par le fait de donner une seconde vie aux produits et par le développement d'une offre réparation. Outre leurs vertus environnementales, ces deux mesures permettent en effet de contribuer au pouvoir d'achat, en proposant des produits plus accessibles aux clients les moins favorisés. Par ailleurs, la marque est également inclusive à travers sa raison d'être, « faire bouger l'humanité grâce à la magie du sport », qui se décline notamment par la volonté de rendre le sport accessible à toutes et tous. Pour tous les âges et dans tous les pays, DECATHLON peut ainsi revendiquer une contribution positive à la santé de ses clients, qui se décline également à travers l'organisation de nombreux événements sportifs et les différentes initiatives de coaching de salariés en entreprise. Enfin, l'entreprise apporte des garanties à son engagement pour la diversité et l'inclusion à travers sa gouvernance avec notamment le comité « humain et partage » (dont le rôle est de suivre et apprécier les indicateurs humains) et la commission « éthique ». Parmi ces indicateurs humains, l'entreprise

affiche des ambitions claires pour 2026 avec la parité visée sur l'effectif total et les femmes leader, le nombre de nationalités représentées et l'insertion des personnes en situation de handicap. Il est à noter que l'enseigne déploie également cet indicateur au niveau de ses sous-traitants (présents dans 43 pays)

2.2.2 Enjeu n°2 : transition vers une économie bas carbone

La cohérence verticale du TLBMC s'applique également à la transition bas-carbone, 2^{ème} enjeu issu de l'analyse de double matérialité. En premier lieu, DECATHLON met en œuvre un dispositif très structuré de mesure de ses impacts (en scope 1, 2 et 3), prenant aussi en compte les enjeux biodiversité et eau. Par la suite, l'entreprise apporte des garanties dans sa gouvernance sur le fait que cette mesure d'impact sera analysée et prise en compte à travers le comité « transition environnementale », dont le rôle est d'émettre un avis éclairé sur l'ambition environnementale de l'entreprise, de s'assurer de la convergence des intérêts économiques et environnementaux, de challenger et suivre les indicateurs et de valider la planification des audits environnementaux. S'appuyant sur cette précision du système de mesure et cette incarnation de la gouvernance environnementale, l'entreprise renforce sa crédibilité dans l'alignement de stratégie sur l'accord de Paris (objectif d'un réchauffement limité à 1,5 °C) à travers notamment l'objectif d'une réduction de 20 % des émissions absolues de CO2 (scope 1, 2 et 3). Cette déclinaison de la stratégie se traduit dans les choix économiques de l'entreprise. Le choix de l'entreprise de faire fabriquer (par l'intermédiaire de ses sous-traitants) environ 80 % des produits qu'elle distribue, associé à l'importance des moyens mobilisés pour l'écoconception (850 ingénieurs, 300 designers) et pour la maîtrise de la sous-traitance (2429 employés dédiés à l'accompagnement des fournisseurs en production) lui permet de disposer d'un fort contrôle sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Cette maîtrise économique est

également renforcé par la politique sociale avec un contrôle important (1 067 audits industriels en 2022) du référentiel interne « responsabilité humaine en production ».

Enfin, cette articulation cohérente des valeurs environnementale, sociale et économique permet de créer de nouveaux indicateurs de performance économique, tel que la définition d'un chiffre d'affaires circulaire (cet indicateur est modeste en 2022, représentant seulement 1,75 % des ventes mais l'entreprise a pour objectif de l'augmenter dans les années qui viennent).

2.2.3. Enjeu n°3 : conditions de travail et droits humains

L'amélioration des conditions de travail et le respect des droits humains concerne à la fois les salariés directement employés par DECATHLON et les salariés employés par les fournisseurs de DECATHLON. Le déploiement opérationnel de cet enjeu nécessite une articulation cohérente des valeurs sociales et économiques. La définition d'un « sens » associés à des valeurs communes de « vitalité, générosité, responsabilité et authenticité » permet de définir et véhiculer un message fort dans lequel l'ensemble des salariés de DECATHLON et ses fournisseurs peuvent se reconnaître au niveau international. Les enjeux de conditions de travail et droits humains sont traités à haut niveau dans l'organigramme de DECATHLON à travers le comité « humain et partage ». L'adoption du code de conduite anticorruption, la nomination de référents éthiques et la mise en œuvre d'une plateforme de signalement interne opérationnelle permettent d'« instrumenter » le travail de ce comité.

Pour ses propres salariés, DECATHLON peut traduire directement ses valeurs dans son réseau de magasin. L'entreprise déploie également des indicateurs d'inclusivité sur la parité homme/femme, la proportion de femmes leaders, le nombre de nationalité et les personnes en situation de handicap.

Pour les salariés de ces sous-traitants, le choix économique de DECATHLON de déployer des moyens importants pour challenger ces fournisseurs lui permet très certainement d'être plus

vigilant que ses concurrents aux risques de dérives des conditions de travail et de non respect des droits humains. La volonté de réduire le nombre de fournisseurs et de développer des relations de partenariats dans la durée (11,1 ans d'ancienneté moyenne) permet de facto une meilleure connaissance de ceux-ci. Par ailleurs, la définition d'un référentiel « responsabilité humaine en production » et le déploiement de 1067 audits industriels en 2022 sont les marqueurs d'une réelle volonté de ne pas être dans une approche déresponsabilisante et purement contractuelle de la relation « donneur d'ordres / sous traitants ». Enfin, la volonté de développer la production de proximité (27,2 % de « made in europe » pour le retail europe) permet également de relocaliser une partie de la production vers des zones géographiques où les standards de protection sociale sont plus élevés.

Pour les trois grands enjeux que nous venons de passer en revue, la représentation graphique de la cohérence verticale est la suivante :

Figure 5 : Cohérence verticale de l'enjeu « richesse de diversité et inclusion » de DECATHLON

Cohérence verticale 1 : richesse de la diversité et inclusion

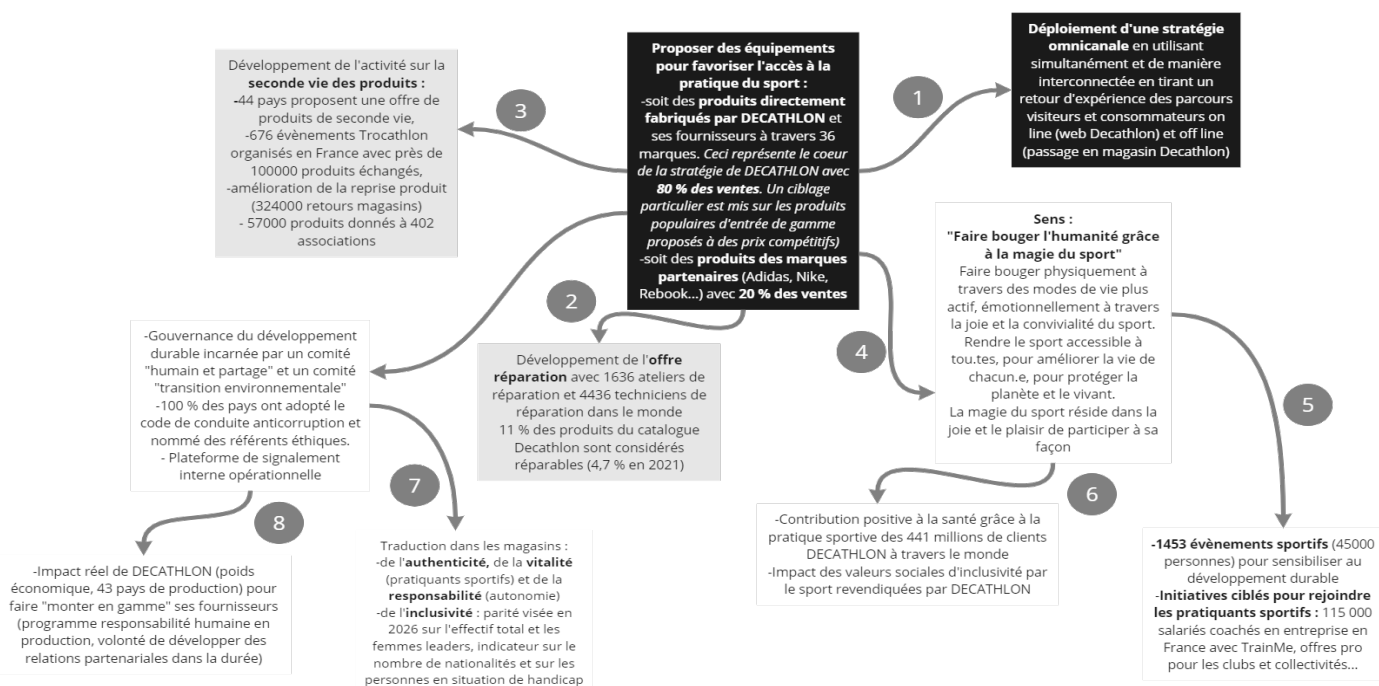


Figure 6 : Cohérence verticale de l'enjeu « transition bas-carbone » de DECATHLON

Cohérence verticale 2 : transition vers une économie bas-carbone

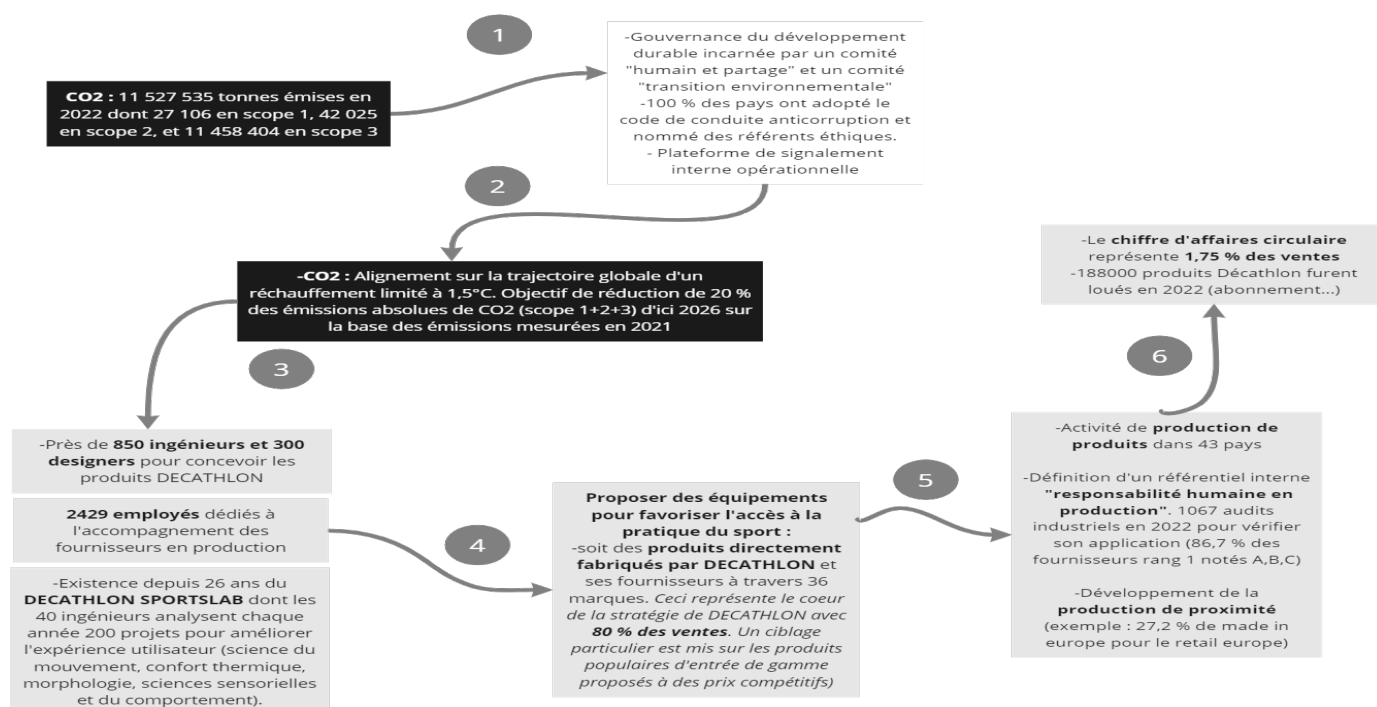
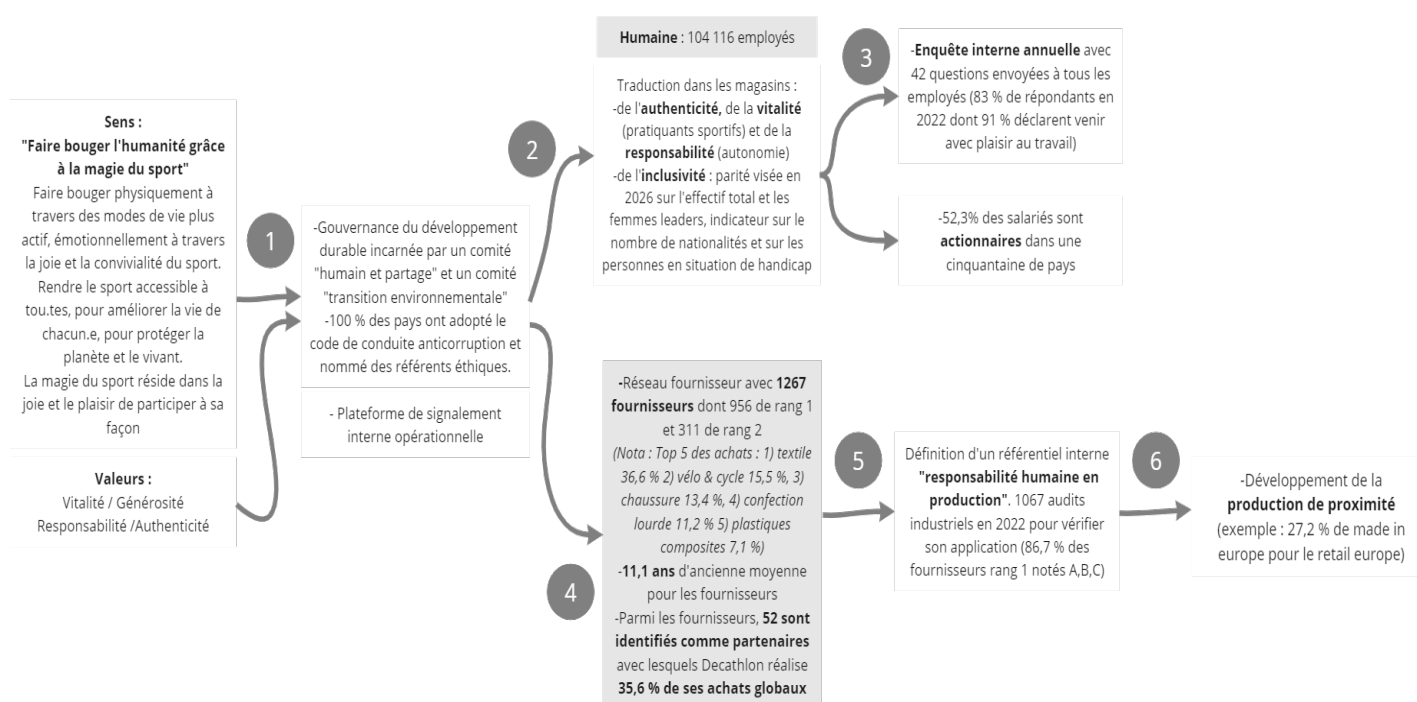


Figure 7 : Cohérence verticale de l'enjeu « conditions de travail et droits humains » de DECATHLON

Cohérence verticale 3 : conditions de travail et droits humains



3. RESULTATS ET DISCUSSION

Le cas d'étude que nous avons étudié dans cet article montre qu'il est possible d'améliorer la divulgation du modèle d'affaires en cohérence avec les exigences de la CSRD en utilisant le canevas stratégique du Triple Layered Business Model Canvas. Dans cet article, notre méthodologie a été de traduire dans le format du TLBMC les informations stratégiques divulguées par DECATHLON à travers les documents légaux produits par l'entreprise, puis de valider la cohérence globale de ces informations.

Sur un plan théorique, nous avons démontré l'adéquation entre les exigences des ESRS 1 et 2 de la CSRD (cohérence globale du modèle d'affaires et double matérialité) avec la logique de construction du TLBMC à travers sa cohérence horizontale, pour chaque couche de valeur, et verticale, entre les trois couches économiques, environnementales et sociales. Sur un plan managérial, notre objectif est d'aider les nombreuses entreprises européennes qui travaillent actuellement à la mise en œuvre de la CSRD à travers le cas DECATHLON. L'approche que nous avons développée est reproductible pour tout type d'entreprise.

Il est cependant nécessaire, et ceci est très certainement une des limites de l'exercice, de disposer à la base d'un nombre important de données. La qualité du reporting interne mis en œuvre au sein de DECATHLON, qui se traduit par un nombre important de dimensions suivies et d'indicateurs, est un préalable à ce type d'exercice. Parmi les suites nécessaires à nos travaux, il serait pertinent de développer d'autres cas d'études sur les concurrents de DECATHLON, pour disposer d'une vision sectorielle transversale au marché des équipements de sports. Bien évidemment, d'autres secteurs d'activités pourraient être explorés.

Une autre perspective intéressante de ces travaux est la mise en évidence du dilemme stratégique, qui se pose à DECATHLON, et qui se posera très certainement à toute entreprise s'engageant réellement dans la CSRD. En effet, en liant plus étroitement les dimensions économiques, sociales et environnementales, la CSRD a pour effet de rendre beaucoup plus

difficile tout changement de cap sur le chemin de la durabilité. Ainsi en 2022, le chiffre d'affaires de DECATHLON est de 15,4 Mds d'€ et ses émissions de GES en scope 1+2+3 sont de 11,46 millions de tonnes de CO₂. Dans son plan de transition d'ici 2026, DECATHLON annonce un objectif de 20 % de ces émissions en scope 1+2+3. Ceci sera rendu possible par le fait de réduire l'intensité carbone de chaque € de chiffre d'affaires, qui passerait de 0,75 kg de CO₂ / € de CA en 2022 à 0,35 kg de CO₂ / € de CA en 2026. Si DECATHLON atteint cet objectif, elle pourra réaliser un chiffre d'affaires de 26,2 Mds d'€ en 2026 tout en respectant l'objectif des 9,22 millions de tonnes de CO₂ (soit – 20 % base 2022). Mais une fois atteinte la cible de 0,35 € kg de CO₂ / € de CA en 2026, il risque d'être plus difficile encore de réduire encore la valeur de cet indicateur. Autrement dit, il sera très certainement nécessaire de faire le choix, à un moment donné, entre la poursuite de la croissance du chiffre d'affaires et la poursuite de la baisse du rejet des émissions de GES...

BIBLIOGRAPHIE

Littérature scientifique :

- Adler, Ralph, Mansi, et Rakesh Pandey. « Biodiversity and threatened species reporting by the top Fortune Global companies ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 31, n° 3 (1 janvier 2018): 787-825. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2016-2490>.
- Blanc, Renata, Muhammad Azizul Islam, Dennis M Patten, et Manuel Castelo Branco. « Corporate anti-corruption disclosure: an examination of the impact of media exposure and country-level press freedom ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 30, n° 8 (2017): 1746-70.
- Bukh, Per Nikolaj, et Christian Roslender Nielsen. « Understanding the health care business model: the financial analysts' point of view. » *Journal of health care finance* 37 2 (2010): 8-26.
- Choi, Jaepil, et Heli Wang. « Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance ». *Strategic management journal* 30, n° 8 (2009): 895-907.
- Cormier, Denis, et Michel Magnan. « The revisited contribution of environmental reporting to investors' valuation of a firm's earnings: An international perspective ». *Ecological economics* 62, n° 3-4 (2007): 613-26.
- Coulton, Jeffrey J, Caitlin MS Ruddock, et Stephen L Taylor. « The informativeness of dividends and associated tax credits ». *Journal of Business Finance & Accounting* 41, n° 9-10 (2014): 1309-36.
- De Villiers, Charl, et Ana Marques. « Corporate social responsibility, country-level predispositions, and the consequences of choosing a level of disclosure ». *Accounting and business research* 46, n° 2 (2016): 167-95.
- Deegan, Craig, et Michaela Rankin. « Do Australian companies report environmental news objectively? » *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 9, n° 2 (1 janvier 1996): 50-67. <https://doi.org/10.1108/09513579610116358>.
- Eccles, Robert G, Michael P Krzus, et Sydney Ribot. « Models of Best Practice in Integrated Reporting 2015. » *Journal of Applied Corporate Finance* 27, n° 2 (2015).
- Eccles, Robert G, et Daniela Saltzman. « Achieving sustainability through integrated reporting ». *Stanford Social Innovation Review* 9, n° 3 (2011): 56-61.
- Glaveli, Niki, Maria Alexiou, Apostolos Maragos, Anastasia Daskalopoulou, et Viktoria Voulgari. « Assessing the maturity of sustainable business model and strategy reporting under the CSRD shadow ». *Journal of risk and financial management* 16, n° 10 (2023): 445.
- Gregory, Alan, Julie Whittaker, et Xiaojuan Yan. « Corporate social performance, competitive advantage, earnings persistence and firm value ». *Journal of Business Finance & Accounting* 43, n° 1-2 (2016): 3-30.
- Holland, John. « A grounded theory of corporate disclosure ». *Accounting and business research* 35, n° 3 (2005): 249-67.
- Hwang, Peter, et Ajai S Gaur. « Organizational efficiency, firm capabilities, and economic organization of MNEs ». *Multinational Business Review* 17, n° 3 (2009): 143-62.
- Jacobides, M. « Business models in context: Some biased reflections ». In *AoM Meetings*, 2009.
- Krzus, Michael P. « Integrated reporting: if not now, when ». *Zeitschrift für internationale Rechnungslegung* 6, n° 6 (2011): 271-76.
- Li, Feng. « Annual report readability, current earnings, and earnings persistence ». *Journal of Accounting and economics* 45, n° 2-3 (2008): 221-47.
- Lim, Chee Yeow, et Patricia Mui-Siang Tan. « Value relevance of value-at-risk disclosure ».

- Review of Quantitative Finance and Accounting* 29 (2007): 353-70.
- Lindblom, Cristi K. « The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure ». In *Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, 1994*, 1994.
- Mahjoub, Lassaad Ben, et Halioui Khamoussi. « Environmental and social policy and earning persistence ». *Business Strategy and the Environment* 22, n° 3 (2013): 159-72.
- Mathews, M Reg. « Twenty-five years of social and environmental accounting research: is there a silver jubilee to celebrate? » *Accounting, auditing & accountability journal* 10, n° 4 (1997): 481-531.
- Nielsen, Christian, et Per Nikolaj Bukh. « Communicating strategy: Using the business model as a platform for investor relations work ». *The Business Model Community Working Paper Series* 10 (2013).
- Patten, Dennis M. « Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory ». *Accounting, Organizations and Society* 17, n° 5 (1992): 471-75. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90042-Q](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90042-Q).
- Singh, Deeksha A, et Ajai S Gaur. « Business group affiliation, firm governance, and firm performance: Evidence from China and India ». *Corporate Governance: An International Review* 17, n° 4 (2009): 411-25.

Autres sources :

- DECATHLON. « Comptes sociaux DECATHLON 2022 », 2022.
- DECATHLON « DPEF 2022 - Déclaration de Performance Extra-financière DECATHLON 2022 », 2022.
- DECATHLON « Plan de transition V4 - Stratégies pour le développement durable de DECATHLON 2020-2026 », 2020.
- European Union. « Plan de vigilance DECATHLON 2022 », 2022.
- European Union. ESRD 1 : European Sustainability Reporting Standards - General requirements (2023).
- European Union. ESRD 2 : European Sustainability Reporting Standards - General disclosure (2023).
- European. ESRD E3 : European Sustainability Reporting Standards - Water and marine resources (2023).